



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**“Ventaja Competitiva en la MIPYME de la Industria del Vestido”**

Tesis

Que para optar por el grado de

**Maestría en**

**Administración de Organizaciones**

P r e s e n t a

**Lic. Sandra Luz Ibarra Hernández**

Tutor:

**M.A.O. Celia Luz González Fernández**

**Facultad de Contaduría y Administración**

**División de Estudios de Posgrado**

**México. D.F. Febrero 2014**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## Agradezco:

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por el apoyo y generosidad que me brindaron para poder seguir escalando peldaños en la vida profesional y contribuir con la sociedad en la formación e instrucción como docente.

A mis Hijos: Jaime, Augusto e Ivan, por su espera, paciencia y comprensión, cuando necesitaba estudiar, investigar y acudir a clases durante el tiempo que se requirió. Son mi razón de ser.

A mi Esposo, por apoyarme en la construcción de mi vida profesional y docente.

A mis Padres y a mi hermano: Por el apoyo incondicional, por sus consejos, por creer en mí y alentarme para ser cada día mejor. Gracias Mamá por enseñarme a alcanzar mis sueños, por ser mi acompañante en este camino y por cuidar lo que más amo.

A mis Maestros, por ser parte esencial de mi formación, ya que sus conocimientos, palabras y experiencias narradas que enriquecieron mi criterio

	Índice	Págs.
Introducción		1
Capítulo 1 Metodología de la Investigación		3
1.1. Justificación de la Investigación		4
1.2. Planteamiento del Problema		5
1.2.1 Competitividad Internacional, Foro Económico Mundial		9
1.2.2 Competitividad en Latinoamérica		13
1.2.3 Insumos de Producción		16
1.2.4 Matriz de Congruencia de la Investigación		19
Capítulo 2 Antecedentes de la Industria del Vestido en México		21
2.1. Situación actual de la industria del Vestido en México		24
2.2. MIPYME en la industria del vestido		24
2.3. Programas de Apoyo para fomentar la creación y el desarrollo		27
de la MIPYME de la Industria del Vestido a partir del año 2002		
2.3.1 Programa de Promoción Sectorial PROSEC		28
2.3.2 México Emprende		30
2.3.3 Programa “Mi Taller”		36
2.4. Programas desarrollados por la Cámara Nacional de la Industria		43
del Vestido a partir del año 2008		
2.4.1 Programa de Empresas de Excelencia		44
Capítulo 3 Marco Teórico - Competitividad		45
3.1 Estrategia Competitiva		47
3.2 Análisis de las cinco fuerzas competitivas		50
3.3 Ventaja Competitiva		54
3.4 La Cadena de Valor		56
3.5 Diamante de la Competitividad		58
3.6 Otros enfoques de la ventaja competitiva		59
3.6.1 Los Principios de la Competitividad		59
3.6.2 Los Cinco Detonadores de la Competitividad		64
3.6.3 Cápsulas de Mejora		70
3.6.4 Estrategia Competitiva para Empresas		73
Capítulo 4 Modelo Propuesto para la MIPYME de la Industria del Vestido		83
4.1 Comprobación de Hipótesis		90
4.2 Propuesta con base en el Modelo de Diamante de la		94
Competitividad		
4.3 Propuesta con base en otros modelos de competitividad		103
4.4 Propuesta con base en los Diez Principios de competitividad		105

Conclusiones	107
Bibliografía	110
Anexos	116
Siglarío	116
Índice de Gráficas	116
Índice de Tablas	117
Índice de Figuras	117
Estructura de la Entrevista	119

## INTRODUCCIÓN

La industria mexicana del vestido tiene una gran tradición, presencia a nivel nacional e internacional; es una de las ramas del sector de manufactura más dinámicas, ya que contribuye con la actividad económica de muchas regiones del país, generando empleos.

La cadena de hilo-textil-confección, representa la cuarta actividad manufacturera de México, contribuye con el 5.3 % del Producto Interno Bruto manufacturero. Los resultados del Censo económico de 2009 del INEGI, se determinó que en la industria del vestido existen 154,616 empresas, el 4.2% de unidades económicas en el país, dentro del sector textil.

A nivel regional, se identifican polos de crecimiento relevantes en este ámbito de la industria textil, destacando a las entidades federativas del pasillo textil como: Aguascalientes, Puebla, Tlaxcala, Guanajuato, Estado de México, Distrito Federal, entre otros, que con el trascurso del tiempo han consolidado el sector textil, manufactura y comercialización.

A partir del año 2000 la industria mexicana del vestido ha enfrentado situaciones como: la baja de producción, disminución de ventas y falta de competitividad. El Maestro en economía Eduardo Dussel Peters, en su publicación; *“México y China en la cadena Hilo-Textil-Confección en el mercado de Estados Unidos del año 2007”*. Menciona que “No es posible continuar con programas de competitividad como los que se llevaron a cabo durante el sexenio de 2001 a 2006 sin efectos relevantes para la cadena de Hilo-textil-confección”. (Dussel, 2007). Por lo que, hace referencia a que en este período, las políticas públicas implementadas, o sea los programas de apoyo del gobierno federal para el sector textil; no cumplieron con las expectativas de aumentar la competitividad y por ende las exportaciones de prendas de vestir a Estados Unidos.

En el año 2009, el Maestro Dussel Peters, publica “Las Políticas e instrumentos para profundizar la integración regional de la Industria del Vestido.” En esta publicación el Maestro Dussel Peters explica la importancia de las políticas públicas como

instrumento de acción, para que la industria del vestido pueda hacerle frente a la problemática que está viviendo ante la globalización del mercado textil y a la fuerte competencia que tiene con los países asiáticos, ya que las cifras de exportaciones tuvieron una baja considerable en los últimos años. (Dussel, 2009).

La industria mexicana del vestido, está constituida primordialmente por empresas de tipo familiar, en su mayoría MIPYME (micro, pequeña y mediana empresas), las cuales conforman la columna vertebral de la economía a nivel regional y nacional (INEGI, 2008). De acuerdo con la Cámara Nacional de la Industria del Vestido hasta el último trimestre del año 2013, se tenían registradas 8,766 empresas dedicadas a la industria del vestido en México (CANAIVE, 2013). Sin embargo, esta industria mexicana ha venido en decremento debido a la fuerte competencia, a los diversos trámites burocráticos y al aumento del porcentaje en los impuestos que deben pagar las empresas.

## Capítulo 1 Metodología de la Investigación

La investigación es de tipo observacional, ya que las variables no se manipulan. Se analizan los cambios o sucesos de la industria mexicana del vestido. La información se recopila a través de documentos oficiales, datos estadísticos, informes de las cámaras, las instituciones u organismos.

### Instituciones y Organismos

- El Foro Económico Mundial (FEM),
- El Banco Mundial (BM),
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI),
- Secretaría de Economía (SE),
- Centro de Estudios para la Competitividad del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM),
- Cámara Nacional de la Industria del Vestido (CANAIVE),
- Cámara Nacional de la Industria Textil (CANAINTEX).

Artículos de revistas y reportajes especializados en la materia, como:

- Revista Mexcostura.
- Revista Empresas y Empresarios
- Revista Jurídica.

Entrevistas a expertos en específicos a ingenieros textiles que colaboran o colaboraron en las siguientes empresas como:

Confecciones Rosas, Miss Glamour, Miss Georgette, Trueno, Lissette, Letvi's, Yedid, América textil, D'bebe, Trébol textil, San Gerardo, San Marcos, Fissa, Textiles San Francisco, Nova Textil, Textiles Morelos. En especial la entrevista al Ingeniero Tinajeros, egresado del Instituto Politécnico Nacional y que ha trabajado desde hace 30 años en la industria.



## **1.1 Justificación de la investigación.**

Esta investigación se realiza con el propósito de coadyuvar a la industria mexicana del vestido a identificar los puntos o factores que puedan dar ventaja competitiva a las MIPYME de la industria mexicana del vestido, recordando que la mayoría de las empresas son de tipo familiar, las cuales podrían mejorar los rubros de producción, ventas, calidad y competitividad ante la globalización del mercado textil. Se espera que con la información recabada; los expertos de la industria puedan aplicar directrices que permitan establecer y desarrollar una empresa textil en nuestro país de manera competitiva.

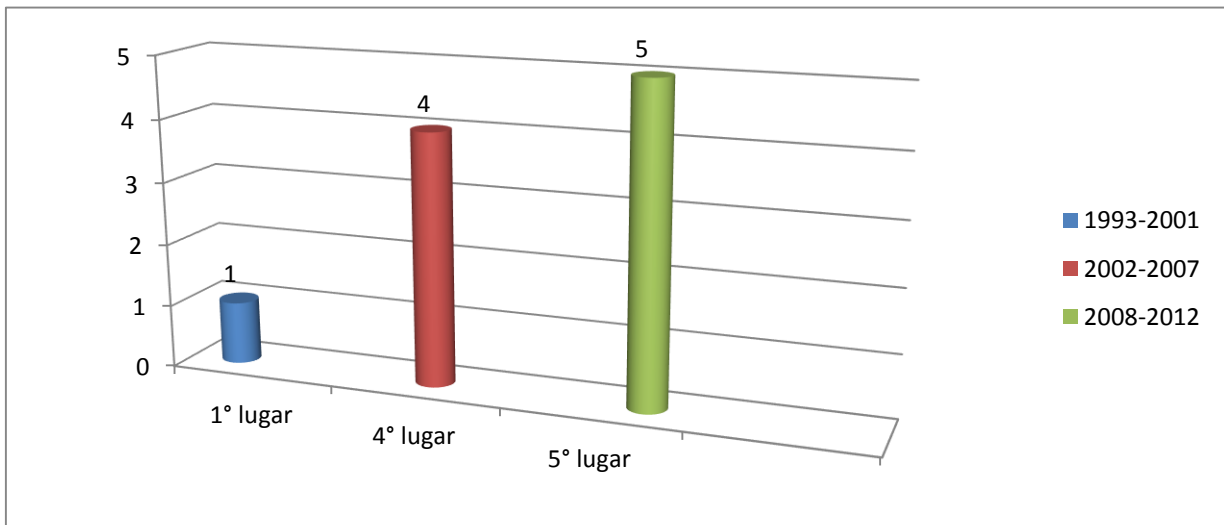
Se pretende conocer si por medio de la aplicación correcta de políticas públicas, o sea los programas de apoyo que el gobierno federal ha implementado, se podría establecer como factor para determinar el éxito o fracaso de la MIPYME en la industria del vestido, según el caso en el que se encuentre.

En el sector textil los programas de apoyo a la MIPYME pueden llegar a jugar un papel muy importante en beneficio o detrimento de la industria mexicana del vestido. Es por ello, que esta investigación trata de encontrar los factores primordiales para que la industria pueda revertir los estragos de los diversos problemas que enfrentan, uno de ellos la fuerte competencia de los mercados extranjeros dentro del sector textil.

## 1.2 Planteamiento del problema

Con el Tratado de Libre comercio de América del Norte (TLCAN), la industria textil y del vestido fue uno de los sectores más beneficiados por la apertura comercial entre Estados Unidos de Norteamérica y Canadá, en el período de 1993-2001. México ocupaba el 1° lugar como maquilador de Estados Unidos de Norteamérica, pero tiempo después con la entrada de los países asiáticos en específico China, México descendió al 4° lugar, actualmente ocupa el 5° lugar como proveedor latinoamericano de prendas de vestir en la Unión americana, ya que otros países como la India y Bangladesh se han incorporado como fuertes competidores dentro de la industria textil-confección, dejando a México por debajo de los tres primeros lugares. (CANAIVE, 2009). En la siguiente gráfica, se muestra el comportamiento que tuvo México como principal proveedor de Estados Unidos desde el año 1993 hasta el 2012.

**Gráfica 1. Posiciones que ha ocupado México como Proveedor Latinoamericano de prendas de vestir en la Unión americana desde el año 1993-2013.**



Fuente: Elaboración Propia, con base en el informe del Centro de Estudios de Competitividad del ITAM, 2008.  
[www.cec.itam.mx/medios\\_digitaes/documentos/estudios/.../vestido.pdf](http://www.cec.itam.mx/medios_digitaes/documentos/estudios/.../vestido.pdf). Documento recuperado en 25 abril, 2012.

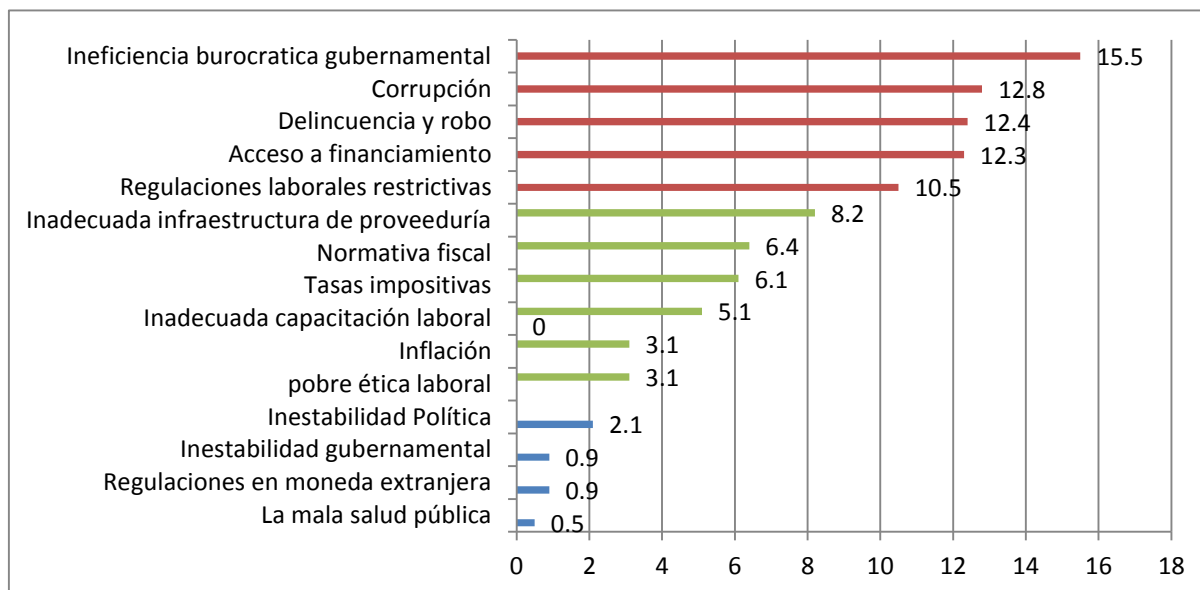
El 27 de enero del 2009, se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el Decreto que Reforma el Reglamento Interior de la Secretaría de Economía, que incluía entre sus apartados, la creación de la Subsecretaría de Competitividad y Normatividad (SCN) dentro de las prioridades de la subsecretaria es el diseño y ejecución de políticas públicas orientadas a elevar el nivel competitivo de la economía mexicana, además de ser responsable de:

- Coordinar la implementación y seguimiento de las acciones propuestas por el
- Comité de Competitividad del Gobierno Federal
- Coordinar el análisis y seguimiento de los indicadores de competitividad que emiten las principales organizaciones nacionales e internacionales con una visión de diseño de políticas públicas de alto impacto.

Una de las Organizaciones reconocidas a nivel internacional es el Foro Económico Mundial (FEM), y de acuerdo con este organismo, las principales limitantes que se presentan, para hacer frente al incremento de la competencia de la MIPYME en México, es la falta de un ambiente adecuado de negocios, que apoyen a los empresarios mexicanos para iniciar, mantener o expandir una empresa, independientemente del sector en el que se ubique.

El Foro Económico Mundial en su informe “Índice de Competitividad Mundial del año 2009”, indica que uno de los factores que limitan al ambiente de negocios en el país es la Ineficiencia Burocrática gubernamental. Dentro de este informe se enlista otros aspectos que conforman el índice para determinar el ambiente de negocios. No solo la Ineficiencia Burocrática gubernamental es factor determinante, se involucran a más de catorce factores que limitan el incremento de competitividad en la MIPYME mexicana, tanto en el mercado interno como en el de exportación, los datos se presentan en la gráfica 2. (CANAIVE, 2009).

**Gráfica 2. Quince Factores problemáticos para hacer negocios en México. (FEM. 2009)**



Fuente: CANAIVE, 2009. “Boletín Situación actual y sus perspectivas”, con base en el Informe del Índice de Competitividad Mundial. Foro Económico Mundial (FEM, 2009). [www.canaive.org.mx](http://www.canaive.org.mx). Documento recuperado el 18 de junio del 2012.

International Institute for Management Development (IMD) publica anualmente desde 1989 el Informe Mundial de Competitividad (World Competitiveness Yearbook), mismo que ordena y analiza la capacidad de las naciones para crear y mantener un ambiente en el cual las empresas puedan competir con base en cuatro factores: desempeño económico, eficiencia del gobierno, eficiencia de las empresas e infraestructura. (SE, 2012)

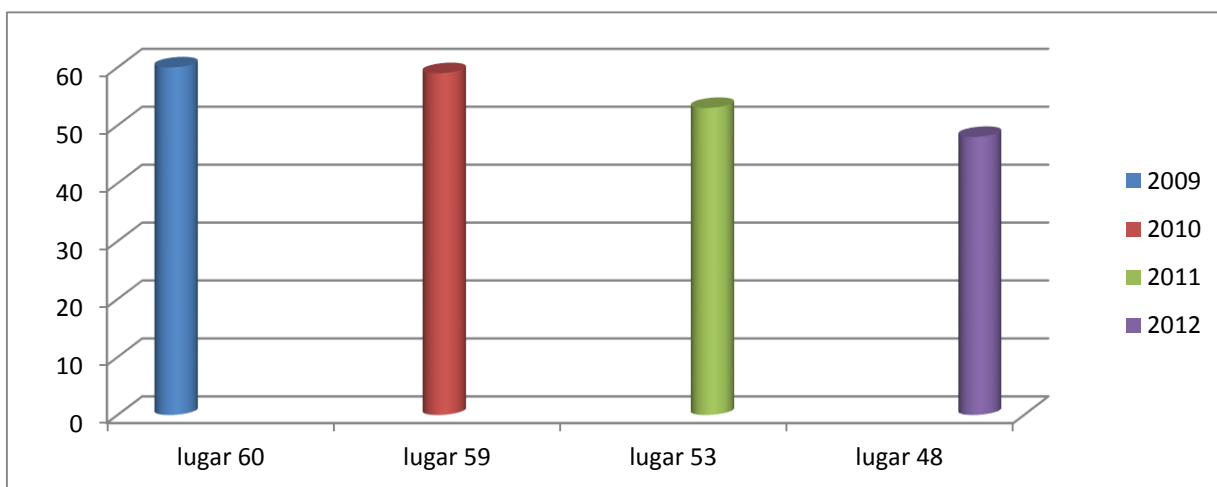
Desde 2008, México ha presentado un alza constante en su ubicación en el ranking, en 2011 México presentó la mejor posición de los últimos años al situarse como la economía 38 de 59 países considerados.

Complementando la información, El Banco Mundial (BM) el 18 enero del año 2011, aprobó el Proyecto para fortalecer el clima para los negocios con el fin de incrementar el crecimiento económico, con un préstamo de US\$751,9 millones. El plazo de vencimiento 30 años y período de gracias de 18 años. Lo que se pretendía con el proyecto era respaldar las políticas económicas para que fortalecieran a México dentro

del clima para los negocios y las bases microeconómicas, a modo de incrementar el crecimiento y el empleo. (BM, 2013)

El índice que determina el Banco Mundial (BM), es el Índice de facilidad para hacer negocios (reglamentaciones más favorables y programas de apoyo para los negocios). Este índice clasifica a las economías del 1 al 183; son 10 temas que cubre el Doing Business, una calificación alta significa que el ámbito regulador es propicio para hacer negocios. De acuerdo con el índice, México en el año 2011 ocupaba el lugar número 53, para el año 2012 tuvo un ascenso hasta el lugar 48, se muestra la evolución en la siguiente gráfica 2.

**Gráfica 3. Posiciones que México ha ocupado dentro del Índice de facilidad para hacer negocios en el país 2009-2012. (BM. 2012).**



**Fuente:** Elaboración propia, con base en el índice de facilidad para hacer negocios. [www.bancomundial.org/indicadores/](http://www.bancomundial.org/indicadores/). Documento recuperado 10 de septiembre 2013.

Los índices de competitividad y la facilidad para hacer negocios en el México, muestra que el trabajo de políticas públicas realizado por gobierno federal, para incrementar los rubros de competitividad en el ámbito empresarial, se han ubicado lentamente en la escala de posiciones desde el año 2009 al 2012. Con esta información se observa la importancia de trabajar en el rubro de políticas públicas (en específico los programas de apoyo) para poder apoyar a la MIPYME de la Industria del Vestido a obtener ventaja competitiva ante la globalización del mercado textil.

Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO) El IMCO elabora un informe de competitividad cada dos años, en el que realiza una evaluación de la capacidad de las economías para atraer y retener inversiones y talento, el informe estudia 10 subíndices tales como: Sistema de derecho, Medio ambiente, Sociedad, Macroeconomía, Mercado de factores, Relaciones Internacionales, entre otros.

El IMCO situó a México en la posición 32 de 48 países, manteniéndose sin movimientos respecto a la edición 2007 del ranking dentro de los subíndices publicado por el instituto, el mejor evaluado y mejor posicionado en los últimos años del estudio es el subíndice de Macroeconomía estable y dinámica.

### **1.2.1 Competitividad Internacional, Foro Económico Mundial.**

Es importante referenciar en qué punto se encuentra México en nivel de competitividad. El organismo que se toma como base para referenciar la competitividad es el Foro Económico Mundial (FEM), que es una organización internacional independiente comprometida a mejorar el estado del mundo mediante la participación de líderes empresariales, políticos, académicos y otros de la sociedad para modelar las agendas globales, regionales e industriales. (FEM, 2013)

El Foro Económico Mundial, realiza diversos estudios en cuestión empresarial, ofrece un enfoque estructurado, sistemático y global para identificar y medir los factores de desempeño económico de más de 140 economías. Proporciona información y datos que se utilizan para formular estrategias y discusiones constructivas entre los responsables políticos, líderes empresariales y de la sociedad civil. (FEM, 2013), Por lo anterior, es importante manejar la información que nos ofrece este organismo para conocer el nivel de competitividad que tiene la industria del vestido mexicana a nivel internacional.

En los últimos diez años, el sector de la industria del vestido ha enfrentado una fuerte competencia por la creciente participación de países como China, India, Tailandia, Bangladesh entre otros competidores mundiales, a través de estrategias basadas en

producción de prendas de vestir a costos bajos y baja calidad, estas prendas de vestir se han introducido en México a través de empresas transnacionales, que colocan los productos de confección a precio bajo en tiendas departamentales, esta situación es uno de los problemas al que se enfrenta el sector textil mexicano.

Para conocer el nivel de competitividad internacional que tiene la Industria del vestido, se analizan la información del Foro Económico Mundial (FEM). Con el propósito de observar las modificaciones dentro de la competitividad del país y el posible impacto de las políticas públicas dentro del sector.

De acuerdo con el Ranking de competitividad del Foro Económico Mundial (FEM), México en el año 2009, se ubica en el lugar número 60 en una escala de 133 economías, ratificando su lugar con respecto al año 2008. En la siguiente tabla se muestra a los principales competidores dentro de la industria textil, como son China, India, Tailandia e Indonesia.

**Tabla 1. Nivel de Competitividad de la Industria del Vestido Internacional año 2009.**

País	Lugar (año 2009)	Avance del 2008 al 2009
Suiza	1	1
Singapur	3	2
Taiwán	12	5
Corea	13	-6
China	29	1
Tailandia	36	-2
India	49	1
Indonesia	54	1
México	60	0

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del informe de ranking de competitividad del FEM, 2013. [www.fem.org](http://www.fem.org). Documento recuperado en 10 septiembre 2013.

Para el año 2010 México dentro del Ranking de competitividad del Foro Económico Mundial, México descendió hasta el lugar 66, teniendo una variación negativa de -6 lugares con respecto al año 2009. China el principal competidor dentro de las exportaciones a EU. Se ubicó en el lugar 27, avanzando 2 lugares dentro del ranking. Se observa una desventaja competitiva respecto a los principales competidores de la industria del vestido asiáticos. (CANAIVE, 2011)

**Tabla 2. Nivel de Competitividad de la Industria del Vestido Internacional año 2010.**

País	Lugar (año 2010)	Avance del 2009- 2010
Suiza	1	-
Singapur	3	-
Taiwán	13	-1
Corea	22	-3
China	27	2
India	51	-2
Indonesia	44	10
México	66	10

**Fuente:** Elaboración propia, con base en datos del informe de ranking de competitividad del FEM, 2013. [www.fem.org](http://www.fem.org). Documento recuperado en 10 septiembre 2013.

Para el año 2012, el ranking de competitividad coloca a México en el lugar 53 respecto a 140 economías. (FEM, 2013), Se observa un fuerte avance con respecto al año 2010-2011, México trabajó en el rubro de la competitividad logrando escalar 13 lugares dentro del ranking.



**Tabla 3. Nivel de Competitividad de la Industria del Vestido Internacional año 2012**

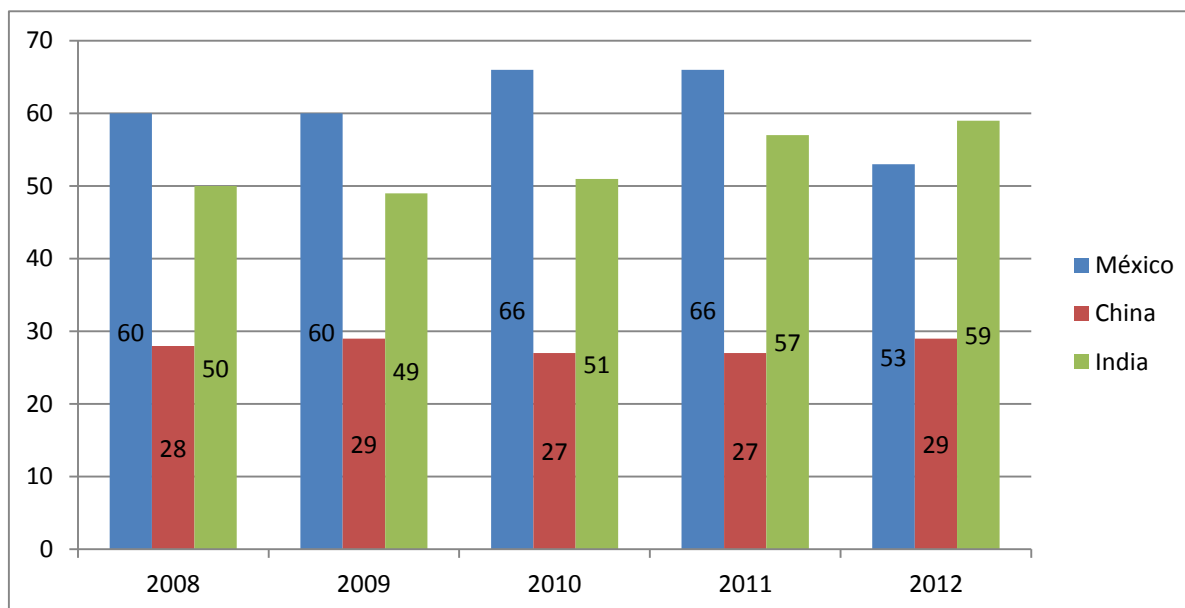
País	Lugar (primer trimestre 2013)	Avance del 2012-2013
Suiza	1	-
Singapur	2	-
Taiwán, China	13	-1
Corea	22	-3
China	29	2
India	59	-2
Indonesia	50	10
México	53	10

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del informe de ranking de competitividad del FEM, 2013. [www.fem.org](http://www.fem.org). Documento recuperado en 10 septiembre 2013.

Entonces, con la información anterior se observa que México debe trabajar en el punto de competitividad a partir de una serie de acciones e instrumentos que apoyen a que se procure tener ventaja competitiva ante el mercado internacional, sin importar el sector o giro que se tenga. Se confirma que las políticas públicas (programas de apoyo) desempeñan un papel importante para obtenerlo.

Se realiza una gráfica comparativa de los países que intervienen como competidores en el sector textil, en el rubro de la industria del vestido. Se observa que China se ha mantenido en un trabajo constante de competitividad, México mejora a marchas forzadas y la India defiende su posición.

**Gráfica 4. Comparativo de posición en el Índice de competitividad a nivel internacional 2009-2012 (FEM. 2012)**



Fuente: Elaboración propia. Con base en el índice de Competitividad Mundial (FEM) de 2009-2012. [www.fem.org](http://www.fem.org). Documento recuperado 10 de septiembre 2013.

### 1.2.2. Competitividad en Latinoamérica.

Se analiza el Ranking de competitividad a nivel América Latina, con el objetivo de observar estrategias, planes y programas que puedan apoyar a la industria del vestido ante la globalización del mercado textil. De acuerdo con la información recabada por la CANAIVE, en el año 2009, México ocupaba 6° lugar, por debajo de Chile, Puerto Rico, Costa Rica, Brasil y Panamá.

**Tabla 4. Nivel de Competitividad de la Industria del Vestido Latinoamérica año 2009**

País	Lugar (año 2009)
Chile	1
Puerto Rico	2
Costa Rica	3
Brasil	4
Panamá	5
México	6

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del informe de ranking de competitividad de la CANAIVE, 2012. [www.canaive.org](http://www.canaive.org). Documento recuperado en 25 abril 2012.

En el año 2011, México desciende al 7° lugar dentro de la economía latinoamericana, en materia de competitividad, detrás de Uruguay y delante de Colombia. Se muestra en la siguiente tabla de posición

**Tabla 5. Nivel de Competitividad de la Industria del Vestido Latinoamérica año 2011**

País	Lugar (año 2011)
Chile	1
Puerto Rico	2
Costa Rica	3
Brasil	4
Panamá	5
Uruguay	6
México	7
Colombia	8

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del informe de ranking de competitividad de la CANAIVE, 2012. [www.canaive.org](http://www.canaive.org). Documento recuperado en 25 abril 2012.

Para el año 2012, el ranking de competitividad Latinoamérica coloca a México en el 6° lugar de nivel de competitividad en el ámbito de la industria del vestido Latinoamérica. Se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 6. Nivel de Competitividad de la Industria del Vestido Latinoamérica año 2012**

País	Lugar (año 2012)
Puerto Rico	1
Chile	2
Panamá	3
Brasil	4
Panamá	5
México	6
Costa Rica	7
Perú	8

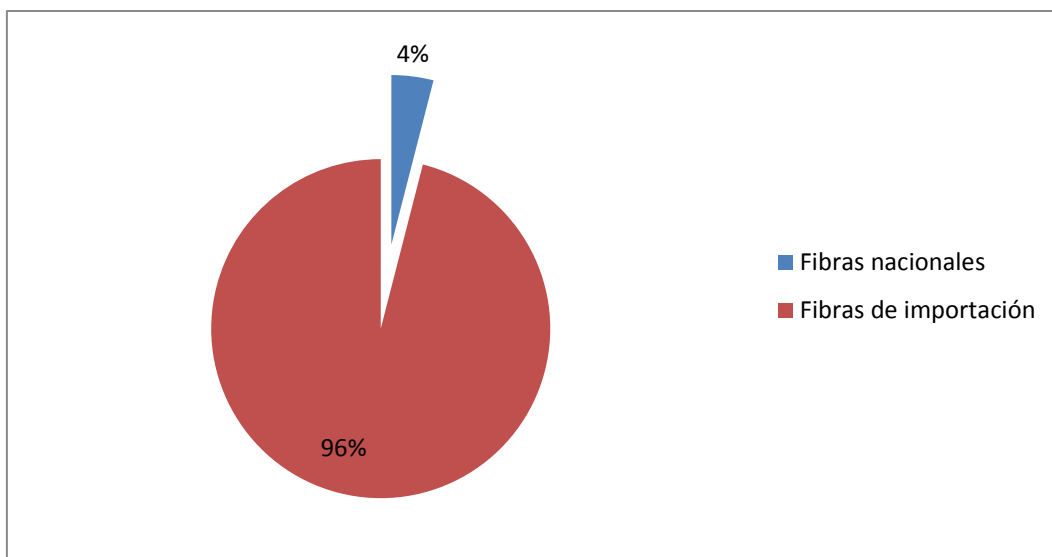
**Fuente:** Elaboración propia, con base en datos del informe de ranking de competitividad del FEM, 2012. [www.fem.org](http://www.fem.org). Documento recuperado en 25 septiembre 2013.

Siguiendo las estrategias que la industria del vestido y textil ha realizado en los últimos años como son: PROSEC, México Emprende, Mi Taller, Programas de Empresas de Excelencia, entre otros, puede observarse una ligera recuperación del mercado textil ante los competidores Latinoamericanos. Pero mucho de este comportamiento, que tiene la industria del vestido, proviene del tipo de insumos que el sector textil ha utilizado para la elaboración de los productos de confección. Estas fibras que se ocupan son en su generalidad sintéticas y artificiales, además de ser importadas. Se analiza la siguiente información acerca de los insumos de producción para la confección de prendas de vestir.

### 1.2.3. Insumos de Producción

México ha perdido posicionamiento de sus productos textiles en el mercado interno y externo debido a los insumos de producción, estos insumos son las telas que se ocupan para la confección. Estas telas, son en mayor número de fibras sintéticas, dejando en menor cantidad las fibras naturales como algodón o lana nacionales (que se utilizaban en épocas pasadas) cuando México era uno de los principales productores de algodón y lana. En la actualidad, se utilizan telas de fibras sintéticas y artificiales, las cuáles son importadas de China, Estados Unidos, Corea y otros países, ocasionando que el costo de los insumos aumente por el traslado, impuestos y aranceles. Para ejemplificar del 100% de los insumos, solo el 4% del total de los insumos, fibras naturales, utilizadas para la confección de ropa son nacionales, quedando el resto como insumos de producción de importación, fibras sintéticas. (ITAM, 2008)

**Gráfica 5. Insumos nacionales e importados utilizados por la Industria del Vestido en México**



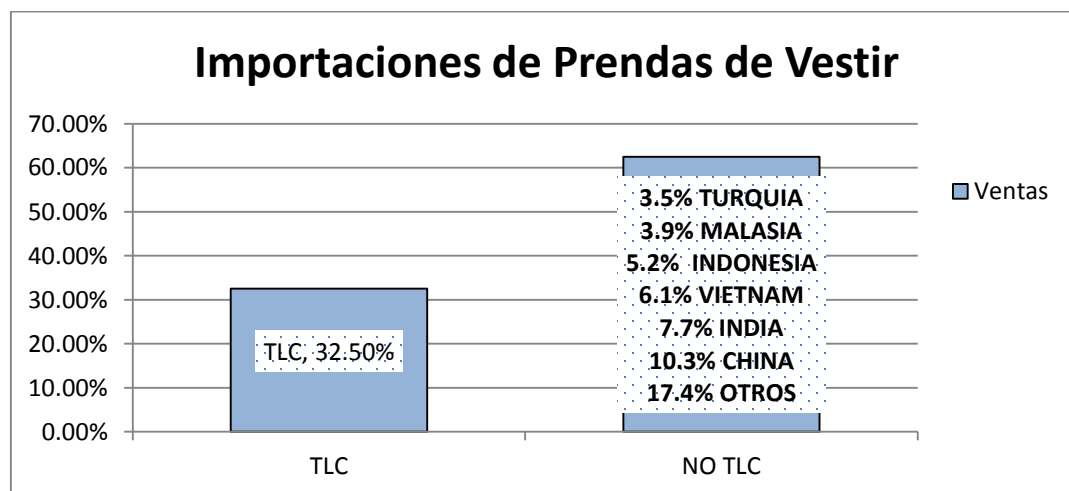
Fuente: Elaboración propia, con base en datos del estudio realizado por el Centro de Estudios de competitividad del ITAM, 2008. [www.cec.itam.mx/medios\\_digitaes/documentos/estudios/.../vestido.pdf](http://www.cec.itam.mx/medios_digitaes/documentos/estudios/.../vestido.pdf). Documento recuperado en 25 abril, 2012.

De acuerdo con datos del Estudio de Competitividad del ITAM 2008. El 96% de estas fibras son importadas del país asiático, China se ha posiciona como el segundo proveedor de México, superando al principal proveedor Estados Unidos de Norteamérica, El Intercambio bilateral entre México y China, han marcado cifras hasta de diez mil millones de dólares en importaciones de la nación asiática, mientras que las exportaciones mexicanas se quedan muy por debajo de esta cifra dando como resultado una Balanza Comercial negativa para nuestro país.

El dragón asiático desde 2008, es el principal abastecedor para Estados Unidos de Norteamérica, en productos confeccionados, dejando a México como quinto lugar en manufactura textil- confección. (ITAM, 2008).

Según la Cámara Nacional de la Industria del Vestido, el mercado mexicano de prendas de vestir está abierto a la competencia internacional, el porcentaje de las importaciones de prendas de vestir con países que no tienen tratado comercial con México, para el año 2009, era del 62.5%, solo el 37.5% son productos textiles de países con tratado comercial. En este año, México tiene 12 Tratados Internacionales Comerciales con 44 países, 23 Acuerdos de Promoción y Protección de Inversiones y 6 Acuerdos de Complementación Económica.

**Gráfica 6. Porcentaje del Mercado posicionado por la Competencia Internacional, con TLC y sin TLC.**



Fuente: Boletín de la Situación Actual y perspectivas 2009. CANAIVE. [www.canaive.org.mx](http://www.canaive.org.mx). Documento recuperado el 18 de junio 2012.

#### **1.2.4. Preguntas de la Investigación**

- ¿Qué problemas enfrenta la MIPYME de la industria del vestido en nuestro país?
- ¿Cuáles son los factores que pueden dar ventaja competitiva a la industria mexicana del vestido ante la globalización del mercado textil?
- ¿Por qué los programas de apoyo implementados por el gobierno federal no han sido eficientes para coadyuvar a la MIPYME de la industria mexicana del vestido a obtener ventaja competitiva ante la globalización del mercado textil?

#### **Objetivos de la Investigación**

- ✓ Identificar los problemas que enfrenta la MIPYME de la industria del vestido en nuestro país.
- ✓ Conocer los factores que dan ventaja competitiva a la industria mexicana del vestido ante la globalización del mercado textil
- ✓ Analizar los programas de apoyo: PROSEC, México Emprende, Mi taller, implementados por el gobierno federal no han sido eficientes para coadyuvar a la MIPYME de la industria del vestido a obtener ventaja competitiva ante la globalización del mercado textil

#### **Hipótesis**

- ❖ Los problemas que enfrenta la MIPYME de la industria del vestido en nuestro país son: el aumento del mercado informal (contrabando y piratería), el abandono del mercado interno, fuerte competencia de productores extranjeros, la importación de fibras sintéticas.
- ❖ Los factores que pueden dar ventaja competitiva a la MIPYME de la industria del vestido son: enfocarse a clientes clave (gobierno federal), mayores apoyos por parte del gobierno federal, incremento en la utilización de fibras como el

algodón y la lana en las prendas de vestir o confeccionadas, valor agregado por medio del trabajo artesanal del hilado en las prendas de vestir.

- ❖ Los programas de apoyo PROSEC, México Emprende, Mi taller, que ha implementado el gobierno federal para coadyuvar a la MIPYME de la industria del vestido no han sido eficientes debido:
  - a) Los presupuestos asignados por el gobierno federal no son suficientes para terminar los proyectos,
  - b) No se les da continuidad debido a los cambios de gobierno federal y estatales,
  - c) Son excesivos trámites legales y requisitos,
  - d) Los objetivos de los programas de apoyo pueden cambiar debido a cuestiones políticas.

### Matriz de Congruencia

Pregunta Principal	Objetivo	Hipótesis
<input type="checkbox"/> ¿Qué problemas enfrenta la MIPYME de la industria del vestido en nuestro país?  <input type="checkbox"/> ¿Cuáles son los factores que pueden dar ventaja competitiva a la industria mexicana del vestido ante la globalización del mercado textil?  <input type="checkbox"/> ¿Por qué los programas de apoyo implementados por el gobierno federal no	<input type="checkbox"/> Identificar los problemas que enfrenta la MIPYME de la industria del vestido en nuestro país.  <input type="checkbox"/> Conocer los factores que dan ventaja competitiva a la industria mexicana del vestido ante la globalización del mercado textil  <input type="checkbox"/> Analizar los programas de apoyo: PROSEC, México Emprende, Mi taller, implementados por el gobierno federal no han sido eficientes para coadyuvar a la MIPYME de la industria	<input type="checkbox"/> Los problemas que enfrenta la MIPYME de la industria del vestido en nuestro país son: el aumento del mercado informal (contrabando y piratería), el abandono del mercado interno, fuerte competencia de productores extranjeros, la importación de fibras sintéticas.  <input type="checkbox"/> Los factores que pueden dar ventaja competitiva a la MIPYME de la industria del vestido son: enfocarse a clientes clave (gobierno federal), mayores apoyos por parte del gobierno federal, incremento en la utilización de fibras como el



<p>han sido eficientes para coadyuvar a la MIPYME de la industria mexicana del vestido a obtener ventaja competitiva ante la globalización del mercado textil?</p>	<p>del vestido a obtener ventaja competitiva ante la globalización del mercado textil</p>	<p>algodón y la lana en las prendas de vestir o confeccionadas, valor agregado por medio del trabajo artesanal del hilado en las prendas de vestir.</p> <p>□ Los programas de apoyo PROSEC, México Emprende, Mi taller, que ha implementado el gobierno federal para coadyuvar a la MIPYME de la industria del vestido no han sido eficientes debido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Los presupuestos asignados por el gobierno federal no son suficientes para terminar los proyectos,</li> <li>b) No se les da continuidad debido a los cambios de gobierno federal y estatales,</li> <li>c) Son excesivos trámites legales y requisitos,</li> <li>d) Los objetivos de los programas de apoyo pueden cambiar debido a cuestiones políticas.</li> </ul>
--	---	---

## CAPÍTULO 2 Antecedentes de la Industria del Vestido en México

En México-Tenochtitlan, la vestimenta estaba determinada por una rígida estratificación social, ordenada según rangos militares y sacerdotales. Esta jerarquía establecía cánones estrictos en la indumentaria de cada individuo y sus creencias. De acuerdo a la estratificación social la mayoría de la población usaba fibras ásperas como el ixtle (henequén, agave o yuca). Los guerreros, sacerdotes y nobles utilizaban el tilmaltli o tilma (algodón), tela que se entretejía con pelo de conejo, se bordaba con hilo de plata y adornos de oro (Zavala, 1996). En esta época de manera muy sencilla se da paso a la cadena textil integrada por cuatro actividades específicas, que forman parte hasta nuestros días de la industria textil:

**Figura 1. Etapas de la Cadena Hilo- Textil-Confección**



Fuente: Elaboración propia, con base en Zavala Alonso Manuel. *Evolución del Textil mexicano a partir de la Colonia 1996-2013*. Documento recuperado en 20 febrero 2013, [www.arts.history.mx/sitios/index.php?sitio=7041&id\\_sección=2722](http://www.arts.history.mx/sitios/index.php?sitio=7041&id_sección=2722). Artes e Historia de México. Cultural Independiente UNAM

Los pueblos de la época precolombina, se ocuparon de trabajar el algodón, fibra natural, como materia prima. Se desarrolló el hilado como una actividad de tipo artesanal, dando paso a telas de algodón utilizadas para confección de vestimentas de los estratos privilegiados. (Zavala, 1996)

En la época colonial, se le dio versatilidad al vestido con otros materiales como: lino, lana y seda, fibras utilizadas por los conquistadores. El indígena adoptó tanto la materia prima como las nuevas técnicas textiles de una manera rápida y eficiente, de modo que sus productos además de igualarse en belleza y calidad de manufactura con los de los sastres españoles, eran mucho más baratos. (Zavala, 1996).

Lucas Alamán en el México independiente, promovió la industria textil y del vestido, al mismo tiempo Esteban de Antuñado, industrial poblano; en su estado natal impulsó la

actividad textil y fue uno de los pensadores que posibilitaron la organización de la hacienda pública. (Molina, 1998)

Pero no fue hasta el Porfiriato cuando se le da un valor a la industria textil y del vestido, es la punta de lanza del desarrollo industrial en México. Se importaba maquinaria y tecnología para aumentar el volumen de producción de prendas de vestir, así como productos de decoración textil, activando la economía en el país. Los empresarios de aquella época invierten en el sector, recibiendo ganancias cuantiosas por el uso de la tecnología y por el alto volumen de producción. (Molina, 1998)

Durante la Revolución Mexicana se ve afectada la industria, principalmente en los estados de Tlaxcala, Puebla, Veracruz, Estado de México y Distrito Federal, en los cuales se concentraba el trabajo textil-confección. Aguascalientes, Chiapas, Oaxaca y Campeche por el trabajo de hilado. Terminando el movimiento la industria del vestido comenzó a buscar nuevos mercados para ofrecer los productos de confección. En 1930, el gobierno mexicano se preocupó por la situación de la industria, por lo que sus perspectivas hacían referencia a la cuestión fiscal y al fomento de la industria textil, ya que en ese momento era una de las mejores industrias a nivel América Latina. (Zavala, 1996)

Antes de la segunda guerra mundial, México todavía podía comprar maquinaria en el extranjero. La actividad en la confección de prendas de vestir aumentaba. Terminando el conflicto, los países productores de maquinaria y de tecnología decidieron renovar y modernizar, lo que trajo como consecuencia que los países subdesarrollados se quedaran con la maquinaria obsoleta. (Molina, 1998)

La industria de la Maquila para exportación se desarrollaba con distintas herramientas tecnológicas como: máquinas de hilado, máquinas cortadoras, maquinas coser, con las cuales podía mantener su nivel de producción y poder abrir el mercado de las exportaciones de prendas de vestir a diferentes países, en especial a Estados Unidos. (Molina, 1998)

En la época de los ochenta, la industria del vestido disminuyó los volúmenes de producción, se da un crecimiento acelerado de las importaciones de insumos, se presenta la apertura comercial, se reestructura la industria textil y se firman Tratados de Libre Comercio con Estados Unidos de Norteamérica.

En 1994, con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), al inicio del tratado la industria contaba con 396 mil empleos en el año 1994 para el 2000 incrementó a 671 mil empleos, también se incrementaron las exportaciones de prendas de vestir al mercado estadounidense y nuestro país se ubicó en el primer lugar como proveedor de los Estados Unidos de Norteamérica (EUA) de 1997-2000. (Dussel, 2007).

En este periodo del TLCAN, la cadena hilo-textil-confección logro incrementar su nivel de competitividad, gracias a la fuerza de trabajo barata, la estabilidad macroeconómica, la ubicación geográfica y diversos apoyos a la exportación (Domínguez y Rueda, 2004)

Sin embargo, el comportamiento de dicha industria a partir del año 2001, presenta un descenso en la producción y las exportaciones como consecuencia de múltiples factores, entre los que destacan la creciente participación de países como China, la India, Tailandia, Vietnam, en otros competidores mundiales a través de estrategias basadas en la producción de prendas de vestir a costos bajos, la presencia del mercado ilegal y el creciente mercado informal en el país. (ITAM, 2008).

Dentro de las estadísticas desarrolladas por el Centro de Estudios de Competitividad del ITAM (2008), se menciona que de 2000-2004 el número de empresas presentó un crecimiento negativo (-18.3 %), por ende cierre de empresas, como consecuencia de 2000-2007 se presentaron reducciones en el empleo del 52.2 %. Las ventas de esta industria presentan un bajo crecimiento en el periodo 2000-2006 del 4.0 %; por su parte, a partir del año 2000 la inversión extranjera directa presenta una tendencia decreciente. (ITAM, 2008)

## 2.1 Situación actual de la Industria del Vestido en México

Desde 2008 México ha tratado de contrarrestar los efectos de la fuerte competencia del país asiático China, con programas y proyectos dirigidos a la industria textil y del vestido, desarrollando formas de llegar al principal cliente Estados Unidos, pero estos programas de competitividad no han dado suficientes resultados, ya que México sigue descendiendo en el Ranking de Competitividad, según Foro Económico Mundial.

La Industria del Vestido en México, está conformada principalmente por micro, pequeña y mediana empresas (MIPYME). Generalmente, estas empresas son de tipo familiar y activan la economía del país, dando empleo en distintos lugares de la República Mexicana y produciendo para exportar a principalmente a Estados Unidos de Norteamérica. A continuación se describe qué es una MIPYME y sus características.

## 2.2 MIPYME EN LA INDUSTRIA DEL VESTIDO

Conceptualizando qué es MIPYME (Micro, Pequeña y Mediana Empresas) son empresas que producen o comercializan productos y/o servicios. Sus características son dadas por sus niveles de producción, facturación o número de empleados. En México, según el Informe estadístico de empresas de 2010 del INEGI, la proporción de empresas grandes a medianas, pequeñas a micro se comporta de la siguiente manera:

**Figura 2. Proporción de Empresas por tamaño**



Fuente: Elaboración propia. Con base en la Información estadísticas de 2010 del INEGI (Instituto Nacional de Geografía e Informática) [www.inegi.org](http://www.inegi.org). Documento recuperado 10 de enero 2012.

- Por cada empresa grande hay tres medianas, 10 pequeñas y 1500 microempresas.
- 100% del empleo informal está en micro y pequeña empresas.
- 95% de las ganancias generadas en México pertenecen al rubro de las microempresas.

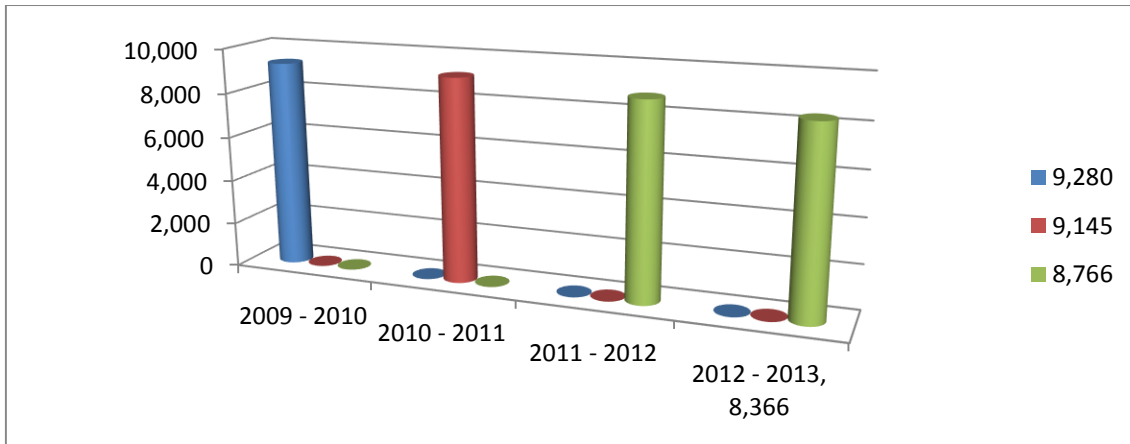
Independientemente del giro, la micro, pequeña y mediana empresas constituyen la columna vertebral de la economía del país, por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos manifestados en la Semana Pyme de Noviembre de 2011 por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) en su Informe Estadístico de las empresas en México del año 2010- 2011, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MIPYME, que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.

De hecho, cualquier empresa comienza siendo MIPYME, pero para lograr ser una empresa del estrato grande debe vencer una serie de obstáculos como: El financiamiento, el mercado laboral, la tecnología, la información, los insumos de producción, el mercado interno y externo, los impuestos y aranceles, el costo y trámites legales, así como el tipo de cambio al que compra - vende insumos y productos.

La industria del vestido está conformada principalmente de MIPYME de tipo familiar en nuestro país, los problemas que enfrenta son variados, desde situaciones políticas, sociales y económicas nacionales e internacionales, hasta cuestiones de organización, tecnología y comercialización. A partir de 2002, la industria del vestido presenta una problemática por el cierre de empresas MIPYME dentro del sector. Para el año 2009 según datos del Boletín Situación actual y perspectivas 2009-2010 de la CANAIVE (Cámara Nacional de la Industria del Vestido), existían 9,280 empresas formales dentro de la rama de manufactura textil-confección. Para el primer trimestre del 2011, de acuerdo al Boletín Situación actual y perspectivas 2011 emitido por la CANAIVE. El

número de empresas disminuyó a 9,145. En Mayo de 2012, según el Boletín de Signos Vitales del Sector Vestido el Número de empresas tuvo una disminución de 8,766 empresas. El comportamiento de la estratificación se muestra en la siguiente gráfica.

**Gráfica 7. Proporción de la estratificación de empresa MIPYME en la Industria del Vestido 2009-2012.**



**Fuente:** Elaboración Propia, con base en los Boletines emitidos por la Cámara Nacional de la Industria del Vestido, de 2009 a 2012. [www.canaive.org.mx](http://www.canaive.org.mx). Documentos recuperados el 18 de junio de 2012.

Para 2013 se proyecta que el número de empresas dedicadas a la industria del vestido disminuya a 8,366 empresas dentro de un escenario pesimista en el sector textil.

Para resolver esta problemática a partir del año 2002 el Gobierno Federal implementa una serie de políticas públicas para poder apoyar a la MIPYME de la industria del vestido y en general al sector textil. Se muestra a partir del proyecto de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana empresa, la cual ha puesto en marcha una serie de proyectos, programas y estrategias para dar el apoyo al sector textil.

### **2.3 Programas de Apoyo para fomentar la creación y el desarrollo de la MIPYME de la Industria del Vestido a partir del año 2002.**

En el 2002 se crea la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, a cargo de la Secretaría de Economía, estructura esta Subsecretaría para diseñar, fomentar, promover herramientas y programas para el desarrollo, consolidación y creación de la MIPYME, (Decreto por la Presidencia de la Republica y el Congreso de la Unión, 2002).

De acuerdo con los informes de la Secretaría de Economía, los objetivos de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, para incrementar la competitividad en la MIPYME mexicana son:

- 1) Manejar la economía de forma transparente
- 2) Mejorar la competitividad global del país
- 3) Promover el desarrollo participativo
- 4) Asegurar un desarrollo armonioso
- 5) Crear las condiciones propias para un desarrollo sustentable del país

En este mismo año entra en vigor la Ley para el Desarrollo de la competitividad de la MIPYME (Diario Oficial 30 dic 2002). El objetivo principal de la ley, promover el desarrollo nacional favoreciendo a la MIPYME para su creación, productividad, competitividad y durabilidad dentro del sector en el que se desempeñe. “La ley se enfoca a tener la presencia de la MIPYME en el mercado interno y externo, promoviendo la creación y el desarrollo de cadenas de valor más productivas, lo cual da como resultado la creación de empleos, la activa de la economía del país, mejorando la calidad de vida de la sociedad”. (Diario Oficial 30 dic 2002).

La Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa a lo largo de diez años ha implementados varios programas y estrategias para apoyar a la MIPYME mexicana en



su generalidad. Dentro del Informe de Rendición de cuentas de la Administración Pública de 2006-2012 se concluyó que los apoyos a la MIPYME se encontraban dispersos, por tal motivo y de acuerdo con la información recabado en los informes de la secretaria de economía, se implementaron diversas estrategias para coadyuvar a la MIPYME mexicana en la obtención de un nivel de competitividad aceptable.

Algunas de estas estrategias estaban basadas en programas de apoyo, los cuales constituyen una serie de políticas públicas implementadas por el gobierno para alcanzar el objetivo planteado en el Plan Nacional de Desarrollo de ese sexenio.

Los programas de apoyo implementados en los últimos años por el gobierno federal son: PROSEC, México Emprende, Mi taller.

### **2.3.1. Programa de Promoción Sectorial (PROSEC)**

Después del TLCAN (Tratado de Libre Comercio de Norteamérica), México pone en marcha una política pública llamada PROSEC, Programa de Promoción Sectorial, un programa que sirve como instrumento, dirigido para personas morales productoras de determinadas mercancías, mediante los cuales se les permite importar con arancel ad-valorem preferencial (Impuesto General de Importación) diversos bienes para ser utilizados en la elaboración de productos específicos, independientemente de que las mercancías a producir sean destinadas a la exportación o al mercado nacional. (Secretaría de Economía, 2009)

La creación de los programas de promoción sectorial obedece a la necesidad de elevar la competitividad del aparato productivo nacional en los mercados internacionales, de promover la apertura y la competitividad comercial con el exterior como elementos fundamentales de una economía dinámica y progresista, así como de establecer instrumentos para fomentar la integración de cadenas productivas eficientes. (SE, 2009)

El propósito de PROSEC, es apoyar a las empresas de maquila, a superar los desafíos de los aranceles de importación de las materias primas utilizadas para la confección de las prendas de vestir (SE, 2009).

Al paso del tiempo, uno de los resultados más importantes para las empresas, de la industria del vestido y textil, incorporadas al PROSEC; es que la planta productiva mexicana se integró de manera importante al proceso de globalización económica, utilizando este instrumento como apoyo, lo cual permitió ubicar a México como el octavo país exportador a nivel mundial.

Sin embargo, el programa PROSEC, no fue una herramienta efectiva para elevar la competitividad de la industria textil y del vestido (confección); debido al incremento de importaciones de insumos y productos terminados por países que no integraban el TLCAN, algunos de estos países mejoraron en el rubro sus exportaciones como fue el caso de China, India, entre otros. Esta información la podemos verificar en la gráfica 6. Porcentaje del Mercado posicionado por la Competencia Internacional, con TLCAN y sin TLCAN.

En el artículo “Causas y Efectos del Programa Sectorial”, publicado en mayo de 2001, el Enrique Dussel Peters y Juan Luis Álvarez Galván, narran que uno de los efectos derivados del PROSEC, se reflejó en las importaciones provenientes de países ajenos al TLCAN. Estas importaciones podían ser temporales o definitivas, dentro de la industria textil y confección, se observó el comportamiento de las importaciones del año 1999, de países que no estaban dentro del TLCAN, y que obtuvieron un incremento relevante en las importaciones a México, en insumos y productos terminados en el sector textil.

**Tabla 7. Textil y confección - Importaciones de 1999 (Millones de dólares)**

	Temporales	Definitivas	Totales
<b>Total</b>	2872	4892	7764
<b>TLCAN</b>	2413	2977	5390
<b>Resto del mundo</b>	459	1916	2374

Fuente: Duseel Peters Enrique, 2001. "Causas y Efectos de los Programas de Promoción Sectorial en la economía mexicana". Comercio exterior mayo 2001. Documento recuperado <http://dusselpeters.com/09.pdf> 30 enero 2014.

### 2.3.2 México Emprende

En 2009, la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa da inicio a otro programa que va enfocado en forma general al apoyo a la MIPYME mexicana. El programa "México Emprende" es un proyecto que ofrece varias opciones para crear nuevas pequeñas y medianas empresas; centros de asesoría, incubadoras y franquicias son algunas de las vías para apoyar a las Pymes. (Castillo, 2009)

Según, Castillo (2009). El proyecto "México Emprende" pone en marcha tres estrategias:

- 1.- Los Centros México Emprende.- son módulos de consultoría para todo aquel empresario o emprendedor, que requieran asesorías en tecnología, nichos de mercado, financiamiento, capacitación etc.
- 2.- Las incubadoras.- capital semilla pretende sembrar las bases para un nuevo horizonte empresarial, se apoya de las universidades para impulsar el papel de los emprendedores entre los alumnos y fomentar la cultura emprendedora, su propósito principal formar un red de incubadoras y emprendedores, para garantizar una mayor probabilidad de éxito.
- 3.- Las franquicias.- Alternativa viable para el emprendedor utilizando un modelo de negocio que ya ha sido probado y tiene garantía de éxito.

Según la Secretaría de Economía, la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa diseñó, aplicó y fortaleció la Estrategia de fomento empresarial integral “**México Emprende**”, esta estrategia busca fortalecer la productividad y la competitividad de la MIPYME mexicana, la cual se aplicó a cinco segmentos empresariales los cuáles se muestran en la tabla número 1. (Sexto informe de labores de la Secretaria de Economía 2012)

**TABLA 8. Segmentos empresariales que pueden recibir apoyo de la Estrategia México emprende**

<b>SEGMENTO EMPRESARIAL</b>	<b>DESCRIPCION DE LAS EMPRESAS QUE APOYA MÉXICO EMPRENDE</b>
<b>Empresas Tractoras</b>	Grandes empresas con la capacidad de vertebrar su cadena productiva, que contribuyen de manera importante al crecimiento de las regiones al desarrollar proveedores locales de manera eficiente, además colaboran en el fortalecimiento de la MIPYME, transformándolas en empresas productivas y competitivas.
<b>Empresas Gacela</b>	Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) dinámicas, que aumentan su volumen de negocio de forma continua durante un periodo de al menos tres años consecutivos por encima del 25% de incremento anual, aprovechando ese impulso para abordar nuevos mercados, y aumentar la plantilla y la facturación al mismo ritmo que los beneficios.
<b>Pequeñas y Medianas Empresas</b>	Representan el 4.3% de las empresas totales del país, así como el 29.4% de las fuentes de empleo. Asimismo, Constituyen un elemento muy importante en el desarrollo económico, debido a que absorben una parte muy importante de la población económicamente activa. Una

	de las características de este sector es su heterogeneidad, ya que existen PYME altamente productivas y competitivas, mientras que hay un subconjunto que carece de los elementos necesarios para crecer y consolidarse
<b>Microempresas</b>	Representan el 95.5% de empresas y el 45.5% del empleo del país. Sin embargo, se caracterizan por ser poco productivas, debido sobre todo a una limitada profesionalización, a un rezago tecnológico y a la ausencia de una administración eficiente.
<b>Nuevos Emprendedores</b>	Mujeres y Hombres que desean crear una empresa a partir de un proyecto, de una idea, de un sueño, o del entusiasmo de realizarlo. Generalmente no cuentan con la experiencia ni los recursos para materializarla, por lo que es necesario proporcionarles los medios para hacerla viable

Fuente: Secretaría de Economía. *Sexto Informe de Labores de la Secretaría de Economía 2012*. [www.se.org.mx](http://www.se.org.mx). Documento recuperado 25 junio 2013.

La estrategia “México Emprende” ofrece a los anteriores segmentos productos empresariales con el propósito de apoyar a la MIPYME en la obtención de ventajas para poder aumentar su productividad y competitividad dentro del mercado. Los productos empresariales que ofrece a los segmentos se muestran en la tabla número 2. (Sexto informe de labores de la SE 2012)

**Tabla 9. Productos Empresariales de la estrategia México Emprende**

Productos	Propósitos
Financiamiento	Detonar la oferta de los productos y servicios financieros para la MIPYME y los nuevos emprendedores de cada uno de los segmentos anteriormente descritos, considerando sus características propias, mediante el diseño y el apoyo de esquemas que les permitan obtener el producto que requieren en condiciones competitivas
Capacitación y Consultoría	Mejorar los procesos productivos y administrativos de las empresas ya constituidas considerando su tamaño, y acompañar a los nuevos emprendedores en la creación de su negocio.
Gestión empresarial	Facilitar la creación, desarrollo y consolidación de las empresas, mediante la simplificación de los trámites empresariales, en coordinación con los gobiernos estatales y municipales.
Comercialización	Promover y apoyar el ingreso, la diversificación y la permanencia de la MIPYME mexicana en los mercados, fortaleciéndolas para que cumplan con los estándares de calidad establecidos. Posteriormente, de manera complementaria, se les dota de estrategias que les permita identificar sus mercados potenciales.
Innovación tecnológica	Impulsar la adopción de las mejores prácticas, los mejores métodos, procesos, conocimientos, técnicas de investigación, así como la utilización de maquinaria y equipo de última generación que le permita a las empresas incrementar su productividad y competitividad, para estar en condiciones de responder a las necesidades del mercado de manera inmediata.

Fuente: Secretaría de Economía. *Sexto Informe de Labores de la Secretaría de Economía 2012.*

[www.se.org.mx](http://www.se.org.mx). Documento recuperado el 25 de junio 2013.

- El esquema de operación de esta estrategia consiste en relacionar cada segmento empresarial con un programa de alcance nacional, y en cada programa desarrollar las vertientes que se ofrecen a cada segmento.
- Como complemento a la estrategia empresarial, se cuenta con los Centros México Emprende, que son espacios estandarizados que otorgan servicios de vinculación, asesoría, consultoría y capacitación a emprendedores y MIPYME de manera integral, accesible, ágil y oportuna, de acuerdo con su tamaño y potencial.”

## Resultados de la estrategia “México Emprende” dentro de la Industria del Vestido.

A partir de 2009 En la Cámara Nacional de la Industria del Vestido se encuentra un Módulo de México Emprende, el cual da servicio de asesoría en financiamiento y vincula a las empresas con otros Programas del Gobierno Federal para apoyar en especial a la MIPYME mexicana del sector textil.

En la Tabla número 3 se muestran los segmentos que destina la SE por medio de la estrategia “México Emprende”, por tipo de empresa y las diferentes estrategias y programas que se han implementado para apoyar al Sector Empresarial en México.

**TABLA 10. Tipos de segmentos y estrategias utilizadas por la SE.**

Segmento de Nuevos Emprendedores	Segmento de Microempresas	Segmento de Pyme	Segmento de Empresas gacelas	Segmento de Empresas Tractoras
Programa Nacional de Emprendedores	Programa Nacional de Microempresas	Programa Nacional de Promoción y Acceso al Financiamiento para Pyme	Programa Nacional de Empresas Gacela	Programa Nacional de Empresas Tractoras
Programa de Jóvenes Emprendedores	Programa Nacional de Modernización Integral de la Industria de la Masa y la Tortilla (Mi Tortilla)	Sistema Nacional de Garantías México Emprende	Fondo de Innovación Tecnológica (FIT)	Programa de Desarrollo de Proveedores
Caravana del Programa Nacional Emprendedor	Programa Nacional de Modernización Integral de Tiendas de Abarrotes y Misceláneas (Mi Tienda)	Programa de Asesoría Financiera	Programa de Aceleración de Negocios Nacionales e Internacionales	Programa de Empresas Integradoras
Sistema Nacional de Incubación de Empresas	Programa Microempresas	Desarrollo de Intermediarios Financieros Especializados	Parques Tecnológicos	Parques PYME
Programa de Financiamiento	Mi Zapatería	Programa de Proyectos	Programa de Competitividad en Logística y	Programa de Oferta Exportable

VENTAJA COMPETITIVA EN LA MIPYME DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO

Capital Semilla PYME		Productivos PYME	Centrales de Abasto, (PROLOGYCA)	
Programa de Financiamiento a Emprendedores		Programa Desarrollo de Proveedores y Contratistas de la Industria Petrolera Estatal	Programa Nacional de Franquicias (PNF)	Comisión Mixta para la Promoción de las Exportaciones (COMPEX)
Sistema Nacional de Capacitación y Consultoría		Mercado de Deuda para Empresas	Premio Nacional de Calidad (PNC)	Sistema Nacional de Orientación al Exportador (SNOE)
COMPITE		Programa de Apoyo a Empresas Afectadas por Desastres Naturales		Premio Nacional De Exportación (PNE)
Sistema de Información Empresarial (SIEM)		Promoción y Difusión		Programa de Creación de Empleo en Zonas Marginadas
<b>Portal Contacto PYME</b>		<b>Semana Nacional PYME</b>		<b>Fondo para la Reconversión de Sectores Productivos ante la Eliminación de Cuotas Compensatorias de Productos Chinos de las Industrias Textil, Vestido, Calzado y Juguetes</b>
		Todos Somos Juárez, Reconstruyamos la Ciudad		PIAPYME

Fuente: Secretaría de Economía. *Sexto Informe de Labores de la Secretaría de Economía 2012.*

[www.se.org.mx](http://www.se.org.mx). Documento recuperado el 25 de junio 2013.

En el rubro, de las estrategias utilizadas por la industria del vestido se observa que el segmento apoyado fue el de empresas tractoras, con el Portal Contacto Pyme, dentro de la Semana Nacional Pyme y el programa más utilizado fue el Fondo para la



reconversión de sectores productivos ante la eliminación de cuotas compensatorias de productos chinos de las industrias textil, vestido, calzado y juguetes.

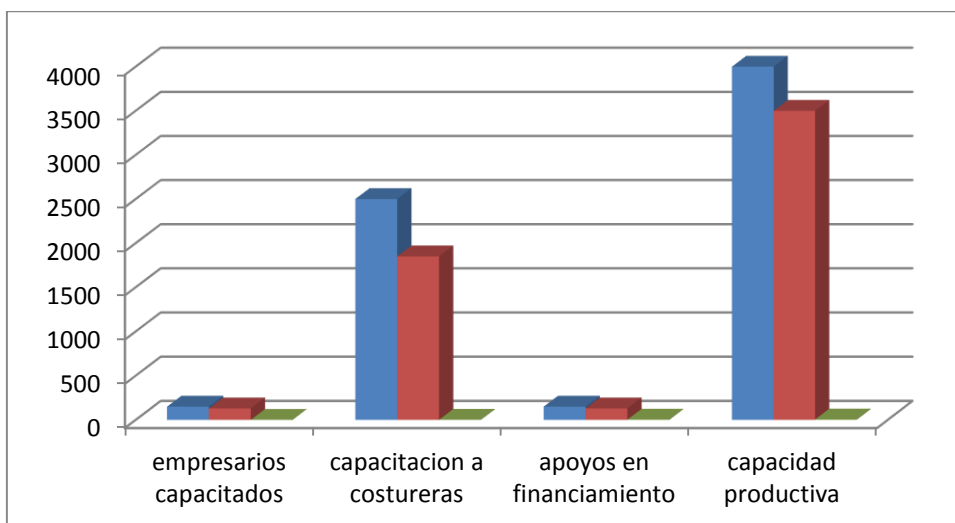
### **2.3.3 Programa “Mi Taller”**

También en año 2009, se implementa una política pública dirigida en específico a la industria del Vestido, que dio inicio en el Estado de Aguascalientes, el Programa de Apoyo a Microempresas del Sector Textil llamado “Mi Taller”. Este programa, se trabajó en forma conjunta la SE y la CANAIVE, esta política pública se implementa para promover la modernización administrativa, tecnológica y comercial de los microempresarios de la industria del vestido. El objetivo es incrementar la competitividad de las microempresas mediante un esquema de modernización tecnológica, comercial y administrativa que les permitirá consolidar su posición en el mercado, (Reporte de la Secretaría de Economía, 2010)

En enero de 2010 según la SE, el Programa piloto “Mi Taller”, comenzó con fase de inicio en el municipio de Tepezalá, Estado de Aguascalientes, los resultados arrojados de esta primera fase, según el informe de la SE fueron: capacitación de más de 130 empresarios con apoyos por un monto de más de un millón de pesos, además de que se incentivó la creación de nuevos talleres con una capacidad productiva de tres mil 500 prendas semanales equivalentes, a un ingreso de 71 mil 400 pesos semanales. (Reporte Secretaría de Economía, 2010)

Según la Secretaría de Economía, el programa “Mi Taller”, apoyaría en capacitación a dos mil 500 costureras y pondría en marcha 150 nuevos talleres dedicados a la confección. Sólo en el Estado de Aguascalientes. (Revista Pyme, 2011)

**Gráfica 8. Resultados del Programa “Mi taller” en su fase piloto en el Municipio de Tepezalá**



Fuente: Elaboración propia. Con base en el Reporte de la Secretaría de Economía, 2010. [www.se.org.mx](http://www.se.org.mx). Recuperado 17 de febrero 2013.

En ese mismo año la Secretaría de Economía y el Gobierno de Aguascalientes firman el Convenio del Fondo Pyme, dicho convenio permitiría canalizar a las micro, pequeñas y medianas empresas locales, se destinaron recursos de 75 millones de pesos; En ente mismo convenio, se da a conocer la tarjeta México Emprende, la cual según la SE beneficiaría a los empresarios para poder adquirir maquinaria, pagar los servicios de capacitación y consultoría que se brindan en los Centros México Emprende de todo el país. (Revista Pyme, 2011)

El Programa “Mi Taller”, que cuenta con el respaldo de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido, permitió otorgar apoyos hasta por 150 mil pesos a los empresarios dedicados a esta actividad para modernizar sus talleres, adquirir maquinaria de punta para crear nuevos productos y hacer más competitiva a la industria, reduciendo los tiempos y los costos de la producción. (México Emprende, 2010)

En el año 2010 se inicia el Programa de apoyo al Fondo PYME para el micro-empresario. Este programa brinda apoyo para fortalecer la competitividad de los dueños del micro-negocio y para los futuros empresarios, para que reciban capacitación y consultoría especializada que les permita identificar las mejoras que deban realizar en sus negocios; así como financiamiento para su crecimiento y desarrollo.

El Fondo PYME es un apoyo estratégico que ofrece la Secretaría de Economía para la MIPYME, orientado a:

- ❖ Creación y fortalecimiento de empresas e innovación tecnológica
- ❖ Articulación productiva sectorial y regional
- ❖ Acceso a Mercados
- ❖ Acceso al Financiamiento

También la Secretaría de Economía fomenta las incubadoras de negocios, el objetivo sigue siendo que las personas puedan auto emplearse y crear empleos para la comunidad. La tarea básica de una Incubadora de Negocios, facilita la creación de nuevas empresas, es desmitificar la concepción clásica de "patrón" y sustituirla con una fuerte dosis de espíritu emprendedor.

Mediante este tipo de apoyos, se desarrolla todo tipo de "escenarios". Desde como iniciar el negocio o cómo mejorarlo, se plantean cuestiones como:

- ¿Cómo hago mi negocio?
- ¿Qué puedo vender?
- ¿Seguir con la misma línea de productos?
- ¿Contratar más empleados?
- ¿Repartir ganancias y liquidar la empresa?

Este programa se ejecutó gracias a la aplicación de recursos del Fondo PYME de la Secretaría de Economía, conjuntamente con recursos de los gobiernos estatales. Se da continuidad al programa Mi taller, este programa de apoyo al Fondo Pyme

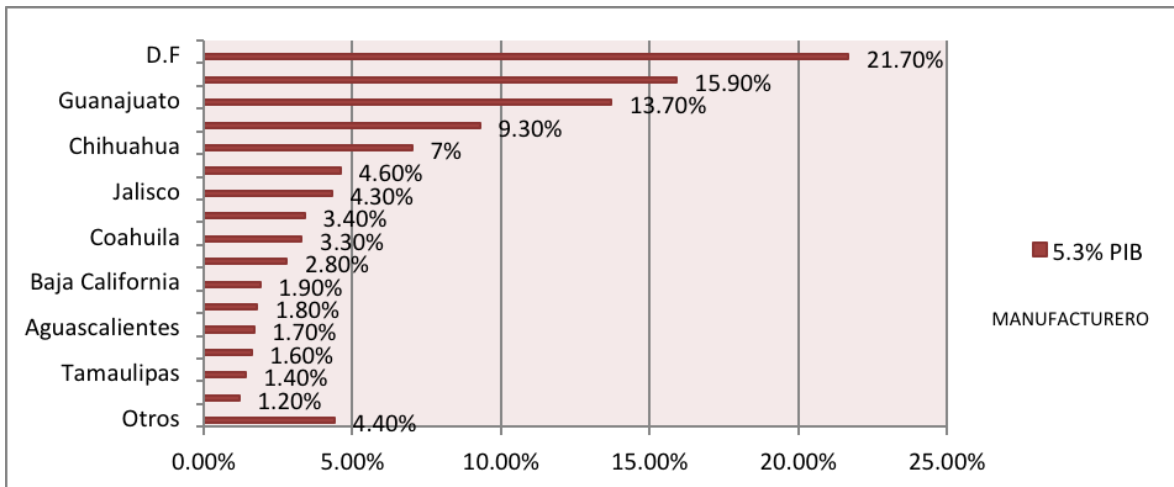
contempla la modernización de negocios en tres áreas fundamentales: administrativa, comercial y tecnológica, en base a los financiamientos. Los objetivos del Programa de apoyo al Fondo Pyme son:

- Brindar apoyo para modernizar los negocios.
- Capacitar a los empresarios en áreas comercial y administrativa, para el eficiente manejo de sus negocios.
  - Dar formalidad a este tipo de negocio para que puedan tener una imagen que dé presencia en el mercado y genere competitividad, que apoye su crecimiento y por ende les dé la oportunidad de ser generadores de más y mejores empleos.
- Brindar consultoría para hacer una franquicia de sus negocios.

#### **Resultados del Programa “Mi Taller”, según la Cámara nacional de la Industria del Vestido.**

De acuerdo con la información que la CANAIVE revela en su Boletín de Perspectivas de la Industria del Vestido 2009, a nivel regional dentro de la industria textil, se identifican polos de crecimiento relevantes en este ámbito, destacando a entidades federativas como: Distrito Federal, Estado de México, Guanajuato, Tlaxcala, Puebla, Aguascalientes entre otros estados, que en el transcurso del tiempo se han consolidado y su participación en la economía regional representa el 5.3% del PIB manufacturero, según datos de la CANAIVE, Boletín del años 2009, en la siguiente gráfica se presenta la información de las proporciones que le asignan a cada estado de la república de acuerdo al PIB manufacturero dentro del sector textil.

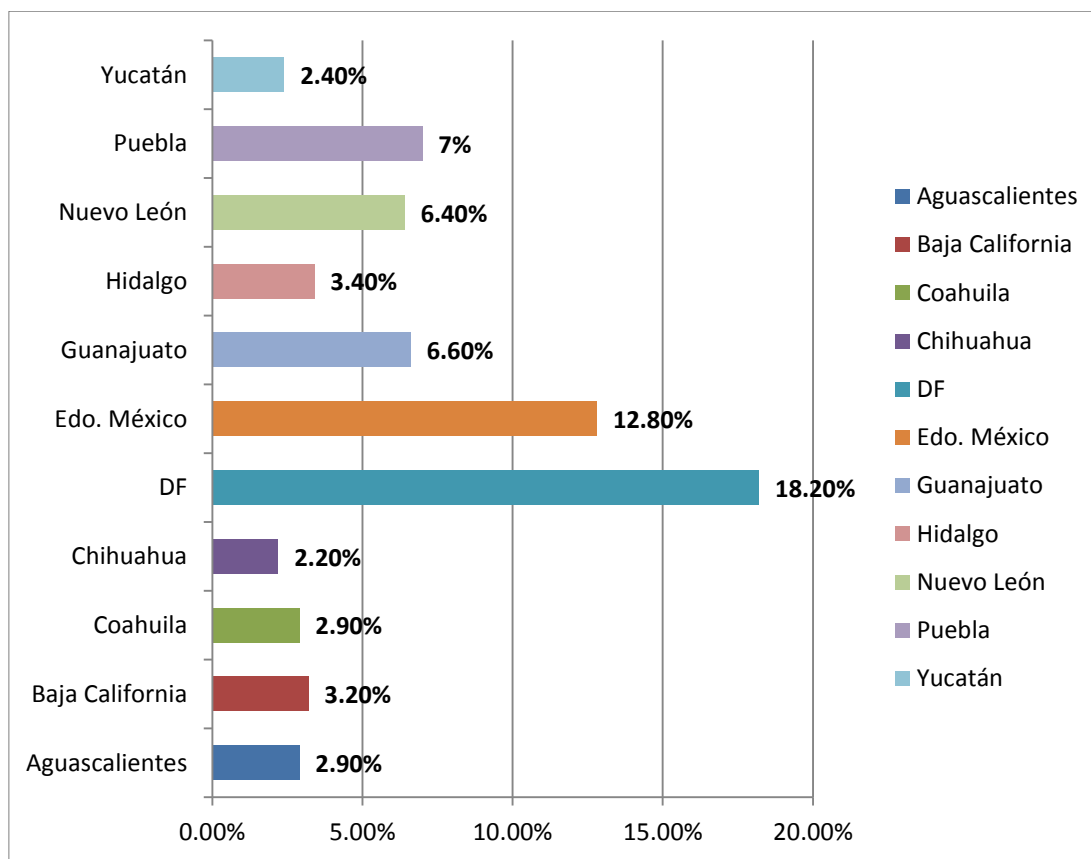
**Gráfica 9. Porcentaje del PIB manufacturero Textil en los principales estados de la República Mexicana.**



Fuente: CANAIVE (Cámara Nacional de la Industria del Vestido) Boletín “Puebla-Tlaxcala” 2009.  
[www.canaive.org](http://www.canaive.org). Documento recuperado 18 junio 2012.

Con la entrada de este Programa de Mi taller, la distribución de empresas de la industria del vestido dentro de la República Mexicana se observa de la siguiente manera. A nivel regional el Estado con mayor número de empresas es el Distrito Federal y el Estado de México. Controversial, ya que el proyecto se dirigía a los Estados del Corredor industrial textil, que comenzó en Aguascalientes, siguiendo por Guanajuato, Hidalgo, Puebla y Tlaxcala. Aunque el Distrito Federal y El Estado de México conforman parte del corredor, los demás estados también tiene que beneficiarse de este programa con el que actualmente se sigue trabajando.

**Gráfica 10. Distribución de las Empresas de la Industria del Vestido en la República Mexicana**



Fuente: Cámara Nacional de la Industria del Vestido, Boletín Situación actual y perspectivas 2009. [www.canaive.org.mx](http://www.canaive.org.mx). Documento recuperado 18 de junio 2012

Por la importancia de la Industria del vestido para muchos de los Estados de la República que son su fuente de economía como Aguascalientes y Tlaxcala. La CANAIVE instrumenta acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas de estos Estados de la República Mexicana, con el propósito de crear condiciones que contribuyan a la MIPYME de la industria del vestido a su establecimiento, desarrollo y consolidación.

Uno de los proyectos que implementa el gobierno federal es el llamado Fondo para la Reconversión de Sectores Productivos ante la Eliminación de Cuotas Compensatorias de Productos Chinos de las Industrias Textil, Vestido, Calzado y Juguetes.

Este fondo tuvo como objetivo general, promover la reconversión y el desarrollo de estos sectores, mediante el otorgamiento de subsidios de carácter temporal, con el fin de promover su competitividad y reposicionamiento en los mercados nacional e internacional.

El Fondo Reconversión a los sectores textil, calzado, vestido y juguetes, inició su operación en el año 2008 con un presupuesto de 20 millones de pesos con los cuales se aprobaron 11 proyectos y se beneficiaron 1,208 empresas. Para el ejercicio fiscal 2009 con un presupuesto de 20 millones de pesos se apoyaron 11 proyectos beneficiando a 3,193 empresas. En el ejercicio fiscal 2010 el presupuesto fue de 13.4 millones de pesos, pero derivado de un recorte presupuestal, no se ejercieron los recursos. Para el ejercicio fiscal 2011 ya no hubo partida presupuestal para el fondo.

**Tabla 11. Fondo de Reconversión a los sectores textil, calzado, vestido y juguetes**

Ejercicio fiscal	Presupuesto (mdp)	Proyectos aprobados	Número de Empresas beneficiadas
<b>2008</b>	20	11	1,208
<b>2009</b>	20	11	3,193
<b>2010</b>	13.4	11*	4,375*
<b>2011</b>	-----	-----	-----

Fuente: Secretaría de Economía, 2012."Informe de Rendición de Cuentas de la Administración Pública Federal 2006 – 2012." [www.se.org.mx](http://www.se.org.mx). Documento recuperado 30 enero 2014. \*Datos estimados

## **2.4 Programas desarrollados por la Cámara Nacional de la Industria del Vestido a partir del año 2008.**

La Cámara de la Industria del vestido implementa el Centro de Innovación y Moda (CEINMODA), el cual brinda asesoría a las empresas en materia de diseño, desarrollo, producción, capacitación y venta de productos.

El CEINMODA es operado por el Centro de Diseño de la CANAIVE y por el Colectivo Interdisciplinario de Avanzada, (C.I.A.), estos centros ofrecen a la MIPYME de la industria del vestido, servicios de preproducción y servicios integrales de diseño enfocados a la creación y complemento de marcas de cualquier naturaleza, con una gama de servicios basados en 6 conceptos básicos:

1. Servicios de pre-producción
2. Identidad corporativa y de marca
3. Concepto de temporada y desarrollo de colección
4. Desarrollo de producto
5. Imagen publicitaria
6. Punto de venta

Proyecto México FITS, diseñado por la CANAIVE, cuya finalidad según la cámara es reposicionar a la Cadena Fibras –Textil – Vestido, en el mercado de México y América del Norte, trabaja en coordinación con la Cámara Textil (CAINATEX), la sección fibras de ANIQ y con el aval de la CONCAMIN. Aún no tiene resultados la CANAIVE de este proyecto.

Uno de los proyectos con más aceptación dentro del sector de la industria del vestido que promueve la CANAIVE. Es el programa de Empresas de Excelencia.



### **2.4.1 Programa de Empresas de Excelencia**

Implementado por la CANAIVE, con el propósito de gestionar de manera integral la calidad de las empresas dentro de la industria del vestido.

Resultados con la primera etapa, participaron 32 empresas, con el objeto de mejorar los niveles de gestión integral de calidad de las empresas del sector, para contribuir con ello a mejorar su productividad y la competitividad.

De las 32 empresas participantes, 2 son micro, 10 pequeñas, 16 medianas y 4 grandes empresas mejoraron sus procedimientos técnicos y administrativos, sus tiempos de entrega y respuesta inmediata al cliente, lo que implica un mejoramiento de más del 20% en su productividad. (CANAIVE, 2011)

Todos estos programas y proyectos que ha implementado la CANAIVE, invitan a la MIPYME a darse a conocer a nivel nacional e internacional. Sin embargo, los resultados no han sido fructíferos para muchos de los empresarios, ya que se requiere de más apoyo a nivel gubernamental y social para que esta industria del vestido pueda subsistir ante la globalización del mercado textil.

Esta investigación pretende observar mediante la teoría del Diamante de la competitividad como la MIPYME de la industria del vestido puede obtener ventaja competitiva tomando como base las políticas públicas. A continuación se explica que es la competitividad y las diferentes teorías que pueden usarse para obtener ventaja competitiva en la industria o sector en el que se desempeña la MIPYME.

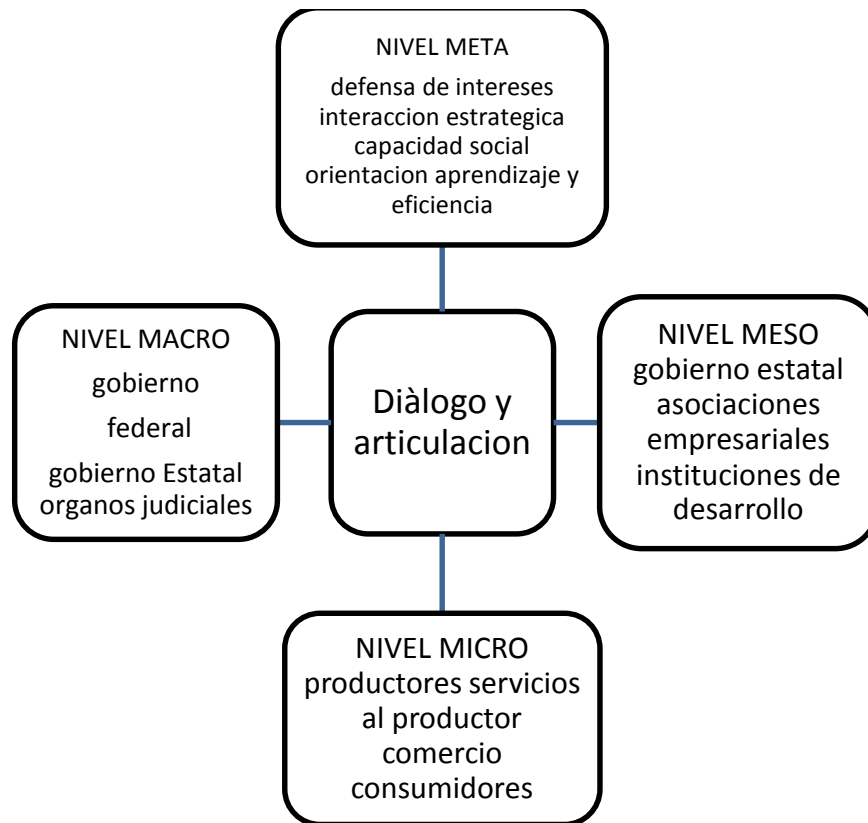
### **CAPITULO 3. Marco Teórico**

En este capítulo, se define qué es competitividad y los diversos factores que debe considerar la industria del vestido, para obtener ventaja competitiva, basada principalmente en el “Diamante de la Competitiva” de Michael. Porter (2002). Esta teoría se deriva de los estudios realizados por el autor como: la Estrategia competitiva, Ventaja Competitiva, y la Cadena de Valor. Se observa a otros enfoques de autores recientes, que por su experiencia en el ámbito de colaboración con la MIPYME, apoyan a que obtengan competitividad dentro del sector en el que se desempeñe.

Primero se analiza el concepto de competitividad, ya que en los últimos años es el tema de moda en cualquier ámbito, ejemplo: educación por competencias, el nivel de competitividad de un profesional, de un servicio y por supuesto de la empresa.

- Diccionario Oxford define, “competitividad como la capacidad de competir en los mercados por bienes o servicios”. (2000)
- Michael. Porter, señala que “La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores”. (2002)
- Krugman (1994) menciona en su ensayo de economía, que la competitividad es una obsesión peligrosa, palabra de moda, utilizado como término de la Globalización.
- Esser, K. (1994) competitividad es un sistema que se da por niveles; dicho sistema determina cuatro niveles de competitividad, se muestra en la figura 2.

**Figura 3. Cuatro niveles de la Competitividad**



**Fuente:** Cabrera Martínez Alejandra María, López López Paula Andrea, Ramírez Méndez Claudia. *La Competitividad Empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Revista de la Universidad Central. Número 4. Documentos de Investigación. Administración de Empresas. Universidad Central. Marzo 2011. Colombia.

Dentro del nivel macro – empresa, el concepto de competitividad va dirigido a la ventaja competitiva que tiene respecto a los métodos de producción, organización y de ventas sobre sus rivales de mercado. La capacidad para competir está basada en el precio y la calidad de los bienes o servicios proporcionados.

En el concepto de competitividad a nivel industria, se marca como el conjunto de todas las empresas que se dedican a actividades económicas similares. La competitividad de la industria deriva de su productividad, trayendo como consecuencia economías de escala, fomentando la infraestructura especializada.

Nivel Regional, la competitividad está basada en la búsqueda de las empresas competitivas del sector que buscan una ubicación geográfica para establecerse. Se traduce el nivel regional como una ventaja ya que puede acercar a la empresa a proveedores, clientes, prestadores de servicios, así como a minimizar costos y ampliando áreas de oportunidad como nuevos mercados.

Nivel Nacional, “los atributos que atraen la inversión extranjera son la estabilidad, el buen gobierno y las oportunidades de inversión rentables, los cuales no son idénticos a un fuerte desempeño en las exportaciones” (Siggel, 2003).

Entonces, la competitividad está representada por la capacidad de la industria para innovar y mejorarse continuamente. Esto lo tiene que plantear desde una perspectiva de estrategias. Cómo formula estrategias de acción para obtener competitividad, estudiemos la teoría de Michael, Porter (2000) en la Estrategia Competitiva.

### **3.1 ESTRATEGIA COMPETITIVA**

La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para la productividad de los otros oferentes del mercado”. (Porter, 2000)

Porter (2000) define a la estrategia competitiva como el desarrollo de una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben de ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. La selección de la estrategia se funda en dos aspectos centrales:

- El atractivo de los sectores industriales desde la perspectiva de la rentabilidad, ya sea sostenida o intrínseca.
- Los factores de la posición competitiva que se ocupa dentro del sector industrial.

**Figura 4. La rueda de la Estrategia Competitiva.**



- **Fuente:** PORTER, Michael. (2000) **Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales**. México: CECOSA. pág. 123 Instrumento que determina la estrategia competitiva a desarrollar por la empresa, con base en el análisis FODA.

La figura 4 muestra que para llevar a cabo una estrategia competitiva, es necesario, una combinación de las metas y políticas para poder llegar a los objetivos fijados. La rueda de la estrategia competitiva es un instrumento que articula aspectos clave para determinar la estrategia competitiva que puede llevar a la empresa. Para formular estrategias es necesario que la empresa tome en cuenta cuatro factores:

Las fuerzas y debilidades, las cuales determinan los límites internos de la empresa. Las oportunidades y amenazas que determinan los límites externos, los cuales definen el ambiente competitivo dentro del sector industrial. La empresa considerando los objetivos y las políticas, junto con estos cuatro aspectos puede formular estrategias competitivas.

Porter (2000) describe en su libro “Estrategia Competitiva” que para la formulación de la estrategia es necesario cuestionarse en qué posición está la empresa en este momento, que está pasando dentro del sector industrial, cuáles son las acciones que

está tomando la empresa dentro del sector industrial. Dentro de la estrategia competitiva se formulan tres cuestiones:

1.- ¿En qué sector del mercado se encuentra la empresa actualmente?

- La empresa debe de observar y conocer las fuerzas y debilidades, a sus competidores y hacia dónde va el sector industrial o que perspectivas se tienen en ese momento.

2.- ¿Qué está sucediendo en el entorno?

- Se analizan aspectos de la industria como: factores clave, oportunidades y amenazas en el sector.
- Análisis de la competencia: capacidades y limitaciones existentes y potenciales, así como acciones futuras.
- Análisis social: aspectos gubernamentales, sociales, políticos y económicos.
- Análisis de las fuerzas y debilidades presentes y futuras de la empresa, en relación con el sector industrial y con la competencia

3.- ¿Qué es lo que debería de estar haciendo la empresa?

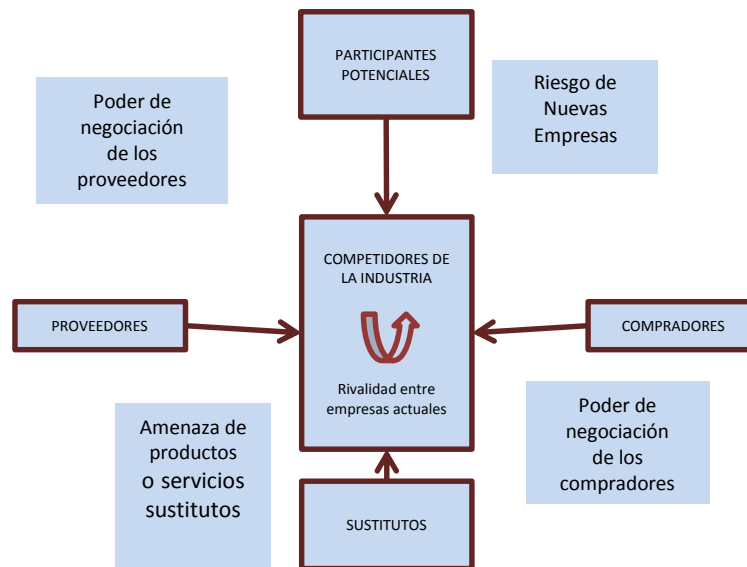
- Análisis de estrategias supuestas, qué puede suceder ante las posibilidades de éxito o fracaso.
- Alternativas estratégicas, de acuerdo a los supuestos ya formulados en el punto anterior.
- Elección estratégica, que alternativa de acción ante las oportunidades y amenazas puede elegir en un momento dado la empresa.

El objetivo de formular estrategias competitivas consiste en relacionar a la empresa con su medio ambiente, ya que las fuerzas externas por lo general la afectan. Para ello, es importante que las empresas manejen distintas habilidades para poder hacer frente a los acontecimientos

### 3.2. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas, según Porter, (2000) una acción conjunta de estas fuerzas determinan la rentabilidad potencial del sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido. Aunque no todos los sectores cumplan con este potencial.

**Figura 5. Las cinco fuerzas competitivas**



- **Fuente:** PORTER, Michael. (2000) **Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales.** México: CECSA. págs. 50. Este análisis se realiza con el propósito de identificar a los usuarios internos y externos de la empresa, así como el ámbito gubernamental, esto para proponer una estrategia para la empresa, dependiendo del sector y el giro.

El análisis estructural es el soporte fundamental para formular la estrategia competitiva. Identificar las características estructurales del sector industrial, encontrar una posición en la cual pueda defenderse la empresa contra las fuerzas competitivas

o que pueda inclinar la balanza a su favor. Entonces, las cinco fuerzas competitivas determinan la intensidad competitiva y la rentabilidad del sector industrial.

### **1. COMPETIDORES POTENCIALES**

La formulación de nuevas empresas en un sector industrial aportan capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado puede llevar a una empresa a bajar precios o inflar los costos de los fabricantes existentes, reduciendo la rentabilidad.

La amenaza de ingreso dentro del sector industrial depende de las barreras para poder ingresar a dicho sector, tomando en consideración la reacción de los competidores existentes. Estas barreras de ingreso (Porter, 2000) pueden ser:

- Economías de escala.- Reducción en los costos unitarios, aumentando los volúmenes de producción por periodo, reaccionando con el beneficio de costos conjuntos. Es así como se puede dar paso a la fabricación de dos productos.
- Diferenciación del producto.- El cliente identifica la marca y le es leal, esto obliga a que los nuevos participantes realicen grandes gastos para superar la lealtad existente del cliente.
- Requisitos de capital.- Las empresas deberán invertir grandes recursos financieros para instalaciones de producción, inventarios o para cubrir pérdidas iniciales, publicidad riesgosa, investigación y desarrollo, etc.
- Costos Variantes.- Cuando se cambia de proveedor, se realizan reentrenamientos, se utilizan equipos nuevos, trae como consecuencia el elevado costo o un costo variante, que la empresa en determinado momento no puede hacer frente, por lo que le crea un problema de estabilidad financiera y comercial.
- Acceso a los canales de distribución.- Conlleva un ejercicio de persuadir a los canales para la entrada y aceptación del producto mediante la reducción de precios, asignación de publicidad compartida, lo que trae como consecuencia



reducción de utilidades. Por lo que la empresa opta por crear un canal de distribución nuevo.

- Desventajas en costo independiente de las economías de escala.- en donde las empresas establecidas tienen ventajas de costos no igualables por los nuevos competidores, los factores son: tecnología de producto patentado, acceso favorable a materias primas, ubicaciones favorables, subsidios gubernamentales, curva de aprendizaje o de experiencia.
- Política gubernamental.- El gobierno puede limitar o impedir la entrada a ciertas industrias con controles como: requisitos de licencias, trámites y permisos. Ya que muchos sectores industriales están reglamentados.

## **2. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES**

En los sectores industriales, los movimientos competitivos de una empresa son observables por la competencia, es decir, las empresas son mutuamente dependientes, la rivalidad da origen a manipular precios, publicidad, servicios al cliente o la garantía con tal de tener una posición dentro del sector. Esto da paso a diferentes factores estructurales que interactúan como:

- Gran número de competidores o igualmente equilibrados.- Se observa la cantidad de empresas que cuentan con el mismo tamaño y recursos percibidos, con el objetivo de conocer cuál puede ser la estrategia para equilibrar la posición dentro del sector de la industria.
- Crecimiento lento en el sector industrial.- Esto origina que la competencia tenga mayor participación dentro del sector, ya que lo importante en este aspecto es mantenerse en el nivel de crecimiento que tenga el sector industrial.
- Costos fijos elevados o de almacenamiento.- Los costos fijos elevados crean presiones a la empresa lo cual la conduce a disminución de precios cuando existe capacidad en exceso. El factor importante de los costos, es la proporción de los costos fijos en relación con el valor agregado, y no los costos fijos como proporción de los costos totales.

- Falta de diferenciación o costos variantes.- Cuando no existe diferencia de un producto a otro, el comprador debe hacer la elección de acuerdo al precio y al servicio, lo que da como resultado una intensa competencia bajo la premisa de estos dos rubros.
- Incrementos importantes de la capacidad.- Cuando las economías de escala dictan que la capacidad debe de ser aumentada, se debe equilibrar la oferta y la demanda del sector industrial, lo que trae como consecuencia el exceso de capacidad y la rebaja de precios.
- Competidores diversos.- Los cuales tienen diferentes objetivos, estrategias, reglas de juego. Ejemplo: empresas extranjeras, las cuales inundan a otros mercados con sus productos a bajo precio.(dumping)
- Intereses estratégicos elevados.- Las estrategias son desequilibradas y pueden disminuir las utilidades.

### **3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

### **4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

## 5. AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Porter (2000) en la industria existen dos tipos de competencia, la positiva y la destructiva, la primera es cuando un competidor busca diferenciarse del resto en vez de acaparar todo el mercado y la otra es justamente todo lo contrario pues todas las empresas ofrecen lo mismo.

En resumen con la teoría de la Estrategia competitiva de Michael Porter se elaboran estrategias con el propósito de que la empresa tenga éxito y pueda derrotar a la competencia y sobretodo posicionarse sólidamente dentro de la industria, es donde entran las cinco fuerzas antes mencionadas.

### 3.3 VENTAJA COMPETITIVA

Ventaja Competitiva según Porter (2002) es un concepto que busca enseñar cómo la estrategia elegida y seguida por una organización puede determinar y sustentar su suceso competitivo. El desempeño en los mercados permite su diversificación y su crecimiento dentro del sector industrial. (Porter, 2002) Describe tres estrategias generales o genéricas, utilizadas para alcanzar la ventaja competitiva:

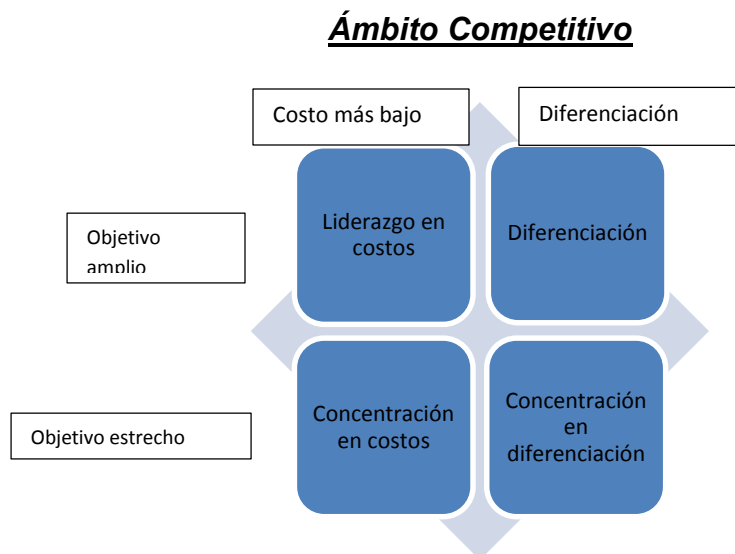
1. Liderazgo en costos consiste en que la organización se propone convertir en fabricante de costo bajo de su industria, las fuentes de la ventaja competitiva en esta estrategia son diversas y se subordinan a la estructura de la industria. Esta estrategia depende mucho de las prioridades, salvo que un gran cambio tecnológico le permita modificar radicalmente los costos.
2. Diferenciación el comprador en este punto tiene la posibilidad de escoger entre uno o más atributos que juzgue importantes y que satisfaga sus necesidades. La estrategia de la diferenciación está basada en la logística de entrega y la mercadotecnia que tendrá la empresa para llevar el producto hasta el cliente.

3. Concentración está basada en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro del sector industrial, la empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos adopta estrategias y las adapta para atender a los compradores. La estrategia de concentración tiene dos variantes:

- ✓ Basada en costos, en esta estrategia se aprovecha las diferencias de comportamiento de los costos en algunos segmentos.
- ✓ Diferenciación esta estrategia explota las necesidades especiales de los miembros de ciertos segmentos, ya que se da prioridad excesiva a clientes asiduos.
- ✓ El segmento meta es la clave de la estrategia de la concentración, ya que se aprovechan las pequeñas diferencias del segmento respecto a la industria en su conjunto.

El concepto de las estrategias genéricas antes descritas constituye la esencia para planear, desarrollar y mantener la estrategia usada por la empresa. A continuación se muestra cuadro de las estrategias genéricas, figura 6.

**Figura 6. Estrategias genéricas**



- **Fuente:** PORTER, Michael. (2002). *La ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo editorial Patria. Ciudad de México (2º Edición) (3º Reimpresión) pág. 105. En este Modelo se muestran las diversas estrategias que puede utilizar la industria o la empresa de

acuerdo con los objetivo, ya sean generales o particulares y los costos que están dispuestos a solventar a lo largo de la aplicación de la estrategia de competitividad y con ello obtener ventaja competitiva.

Dentro de los diferentes conceptos que maneja el autor presenta la cadena de valor como uno de los factores que son fuente de la ventaja competitiva dentro del sector industrial.

### 3.4 LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una herramienta básica utilizada para examinar las actividades que se realizan y su manera de interactuar. La cadena de valor puede identificar la fuente de la ventaja competitiva.

La cadena de valor consta de actividades relacionadas con valores y de margen, las actividades se dividen en primarias y de apoyo. Figura 7.

**Figura 7. Cadena genérica de valor**



- Fuente: PORTER, Michael. (2002). **La ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior**. Grupo editorial Patria. Ciudad de México (2º Edición) (3º Reimpresión) pág. 175. Este Modelo se aplica para determinar las actividades que darán valor en la cadena de operación de la industria o empresa, implicando un trabajo conjunto para llevar obtener la ventaja competitiva esperada.

Las actividades primarias: a) Recepción, almacenamiento y distribución de los insumos adquiridos son actividades de logística de entrada. b) Mantenimiento de equipo, operaciones de la planta, empaquetado, ensamblado son actividades de operaciones. c) Manejo de productos terminados, programación de pedidos, operación de reparto y actividades de logística de salida. d) Publicidad, fuerza de venta, cotizaciones, selección de canales, fijación de precios son actividades de mercadotecnia y ventas, e) Instalaciones, reparaciones, capacitación o ajuste del producto actividades de servicio.

Las actividades de apoyo: a) Adquisición, b) Desarrollo tecnológico, c) Administración de recursos humanos, d) Infraestructura organizacional.

**Nexos de la cadena de valor.** Un nexo es una relación entre la forma de ejecutar una actividad y el costo o desempeño de otra. La ventaja competitiva a menudo nace de los nexos entre las actividades, lo mismo que de las acciones individuales.

Porter (2002) comentó que los nexos pueden originar una ventaja competitiva en dos formas: mediante la optimización y la coordinación. Los nexos también reflejan la necesidad de coordinar las actividades, ya que esto reduce a menudo el costo o mejora la diferenciación. Los nexos intervienen en distintas actividades y estos provienen de causas generales como: a) Una misma función puede efectuarse en diversas formas. b) El costo o la realización de actividades directas mejoran poniendo mayor empeño en las actividades indirectas. Actividades directas.- crean directamente el valor para el comprador. Empaquetado, publicidad, etc. Actividades indirectas.- funciones de la estructura de la empresa que desarrollan las actividades directas para el comprador.

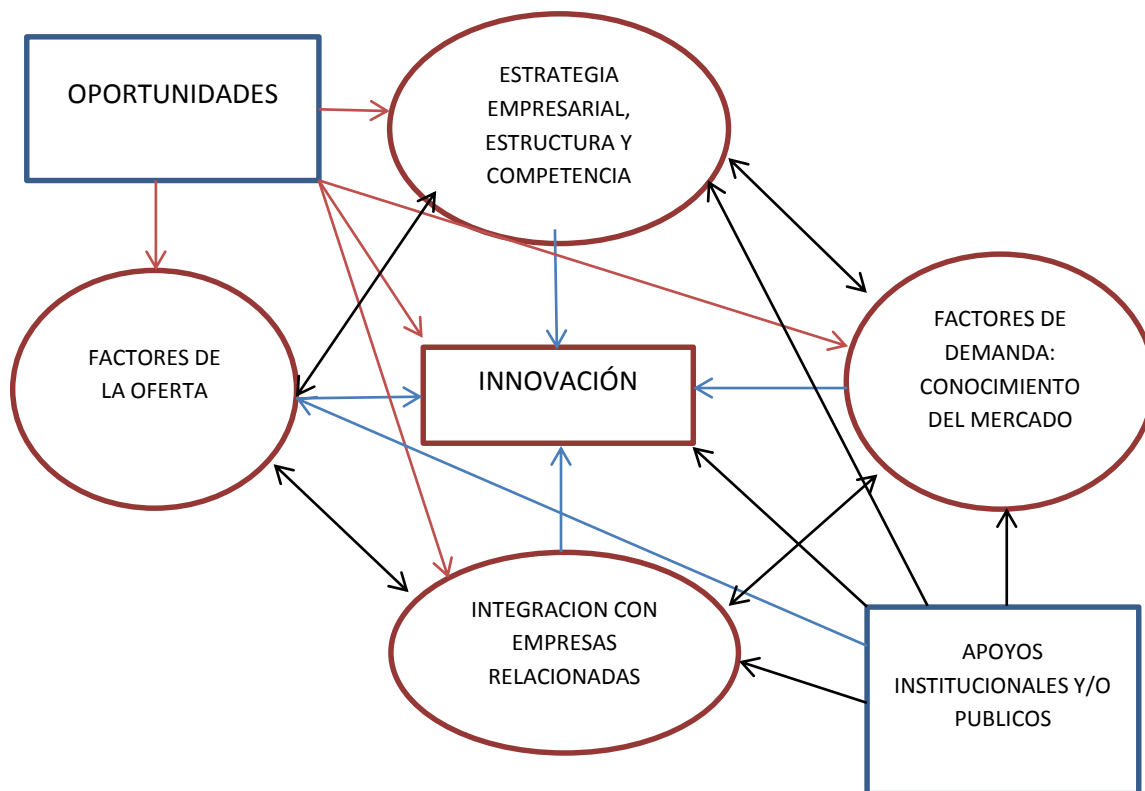
- Las actividades realizadas dentro de la organización atenúan la necesidad de demostrar, explicar o dar mantenimiento a un producto.
- Las funciones de aseguramiento de la calidad pueden llevarse a cabo en varias formas.

Identificar los nexos es un proceso de buscar, cómo una actividad de valor afecta a otras o es afectada por ellas. La clave está en administrar los nexos ya que es una fuente sustentable de ventaja competitiva.

### 3.5 DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD

Este modelo lo aporta Michael. Porter (2002) tomando como base la ventaja competitiva, indicando que la competitividad se finca en cuatro niveles (empresa, industria, región y país) micro, meso y macro niveles. A continuación se detallan los siete factores que se utilizan en el modelo de competitividad para la industria del vestido, se muestra en la figura 8.

**Figura 8. Diamante de la Competitividad**



- Fuente: PORTER, Michael. (2002). **La ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior**. Grupo editorial Patria. Ciudad de México (2º Edición) (3º Reimpresión) pág. 203. Este Modelo aplica en los rubros de micro y macro ambiente con el propósito de considerar aspectos importantes para que la industria o empresa obtenga ventaja competitiva

Los factores de la oferta son aquellos elementos que permiten a las empresas a producir bienes y servicios que compitan en el mercado. Los factores de la demanda, son lo que permiten a las organizaciones conocer gustos, preferencias, variables demográficas, sociales, culturales de la población, estructura del consumo, tendencias y perspectivas futuras, así como las empresas rivales.

Los factores de integración de la empresa son los que buscan fortalezas y apoyos en las relaciones externas. Los factores de las oportunidades tienen que ver con la habilidad de la organización para observar situaciones de oportunidad que le traigan beneficios.

Los factores de apoyos institucionales, que pueden estar en beneficio o decremento de la organización. Por último los factores de estrategia empresarial son aquellos que con base en la información recogida del ambiente, le permiten a la organización tomar decisiones estructurales y estratégicas con respecto a los diferentes sistemas organizacionales

### **3.6 OTROS ENFOQUES DE LA VENTAJA COMPETITIVA**

La primera estrategia que se analiza es de Álvarez Torres (1998), la cual se basa en el manual de competitividad, sustentado por labor como consultor, en el Grupo de Consultoría ALBE CONSULTORES, S.C., explica cómo utilizar diez principios y procedimientos para que la organización sea competitiva dentro del sector. A continuación se detallan los aspectos más importantes del enfoque.

#### **3.6.1 LOS PRINCIPIOS DE COMPETITIVIDAD.**

Álvarez Torres, (1998) señala en su manual de la competitividad que la Competitividad es la capacidad que tiene una organización para incrementar, consolidar y mantener su presencia en el mercado.



La competitividad tiene que ver con el proceso continuo de la organización, con el choque frente a frente de los competidores. Tiene que ver con la capacidad de atraer clientes, el ser más eficiente, mantener un constante ritmo de innovación y desarrollar al personal para estos cambios. La competitividad se mide por la cuantificación de ventas, utilidades, participación en el mercado y los resultados del negocio.

Álvarez Torres (1998), explica que la incorporación de los siguientes principios de competitividad hará que la organización incremente su nivel de competitividad y se ubique en alguna etapa de evolución de la competitividad.

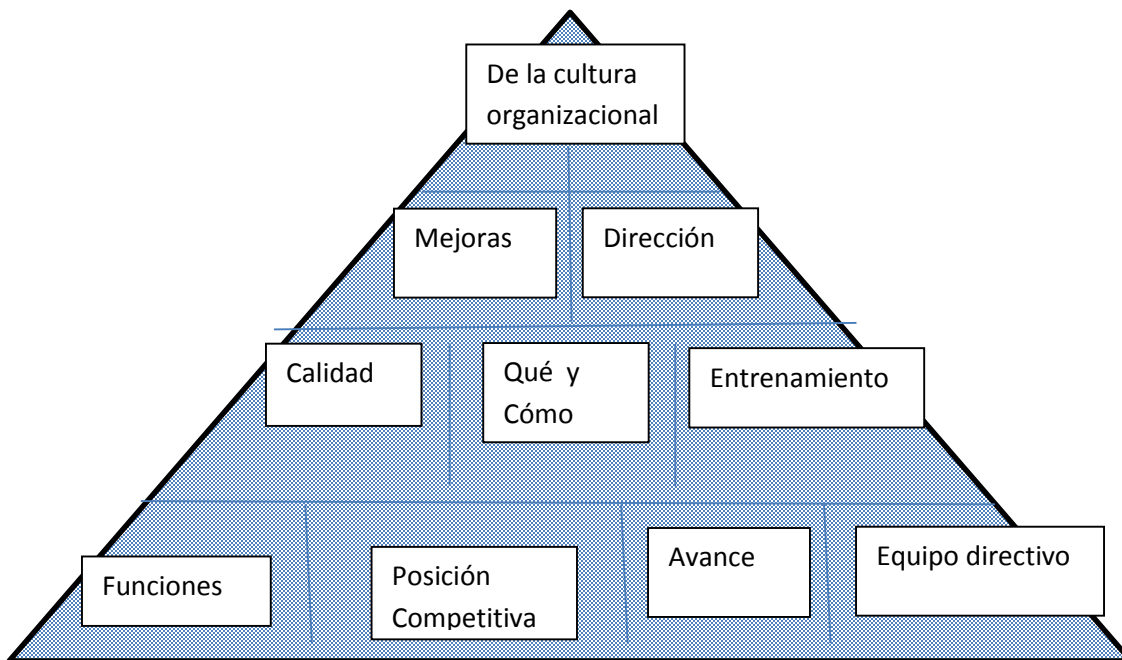
### LOS DIEZ PRINCIPIOS DE LA COMPETITIVIDAD.

1. **Equipo directivo.** Tomar el control de todo lo que pasa en la organización.
2. **Avance.** Medir los principales indicadores de desempeño de la organización, para saber si está avanzando o retrocediendo.
3. **Posición Competitiva.** Evaluar las ventajas y desventajas competitivas frente a sus principales competidores
4. **Las Funciones.** Definir las funciones y actividades del cien por ciento del personal, para que cada quien sepa lo que tiene que hacer.
5. **El Entrenamiento.** Capacitar y adiestrar a todo el personal para actualizar sus conocimientos, a las nuevas necesidades de la organización.
6. **El Qué y el Cómo.** Definir las políticas y procedimientos que documentan la tecnología directiva y operativa de la organización.
7. **La Calidad.** Asegurar la calidad del producto o servicio ofrecido a través de la implantación de un sistema de calidad.
8. **La Dirección.** Establecer la Misión del negocio, los objetivos de negocio y los factores claves del éxito.
9. **Mejoras.** Implantar proyectos de mejora que fortalezcan la competitividad de la organización.
10. **La Cultura Organizacional.** Renovar la cultura organizacional para orientar el incremento de la competitividad a través del desarrollo humano.

## LA PIRÁMIDE DE LOS DIEZ PRINCIPIOS

Este enfoque indica que la base del proceso para que la empresa tenga competitividad son los principios de Equipo Directivo, Avance, Posición Competitiva y las Funciones. Los siguientes principios para el crecimiento de la competitividad consecuencia de una buena base son: el Entrenamiento, que da paso a qué y cómo hacerlo, así como la Calidad. Las Mejoras que podemos tomar en consideración, la Dirección, son puntos cruciales para poder obtener y mantener este proceso de la cultura organizacional. Todos los principios se van modificando de acuerdo a los cambios que tenga el mercado local e internacional. Lo anterior, deberá siempre tomarlo en cuenta la empresa para obtener la competitividad deseada.

**Figura 9. La pirámide de la competitividad**

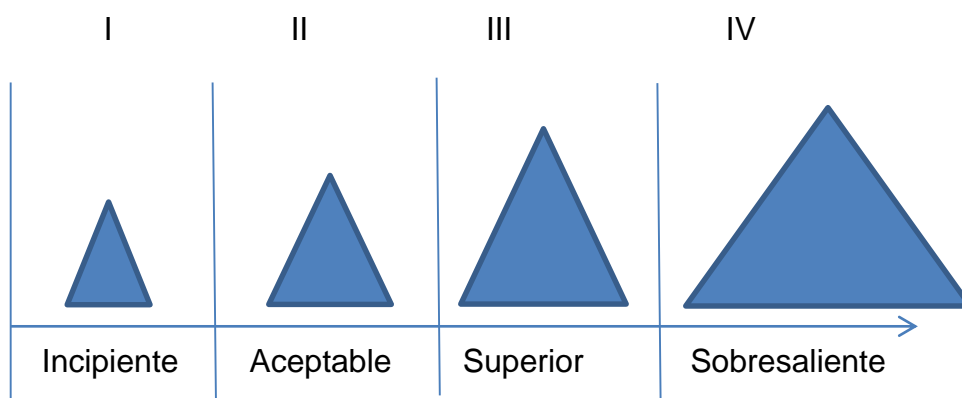


- **Fuente:** ALVAREZ, Torres Martín (1998) *Manual de Competitividad, Procedimientos y Herramientas Prácticas para incrementar y consolidar la presencia de su empresa en el mercado*. Panorama. México. Pág.51. El Modelo explica como los principios deben de ser aplicados para lograr competitividad en las empresas, la base principal las funciones a desarrollar y el equipo directivo, el cual toma las decisiones para llegar al nivel de competitividad requerido

También se analiza el nivel de competitividad que tiene la empresa antes y después de usar esta propuesta, la competitividad o el punto máximo de competitividad va a marcarlo la misma empresa, de acuerdo a las estrategias utilizadas y a la tecnología directiva.

**Figura 10. Etapas de la Competitividad**

**Nivel de competitividad**



**Efectividad de los Principios de Competitividad**

- Fuente: ÀLVAREZ, Torres Martín (1998) *Manual de Competitividad, Procedimientos y Herramientas Prácticas para incrementar y consolidar la presencia de su empresa en el mercado*. Panorama. México. Pàg.60. El Modelo determina como la empresa avanza en los niveles de competitividad con la aplicación de la pirámide de los principios de la competitividad, desde un nivel incipiente hasta el nivel máximo sobresaliente.

**DESCRIPCIÓN DE LA ETAPAS**

- I. **Incipiente**, se explica que una organización que tenga muy bajo nivel de competitividad es altamente vulnerable a los cambios del medio. La organización está a capricho de las decisiones de los dueños. La aplicación de los principios de competitividad son totalmente nulos dentro de esta etapa.
- II. **Aceptable**, en esta etapa la organización tiene un nivel regular de competitividad, no desarrolla puntos de vulnerabilidad y cuenta con bases ante

los ojos de clientes y competidores. En esta etapa la aplicación de los principios de competitividad es aceptable, se da énfasis al equipo directivo.

- III. **Superior**, la organización tiene un buen nivel de competitividad, empieza a ocupar niveles de liderazgo y se destaca por el grado de innovación. En esta etapa se da énfasis al principio de la cultura organizacional, ya que se tiene que homogeneizar la forma de pensar, sentir y hacer el trabajo.
- IV. **Sobresaliente**, la organización tiene un nivel muy alto de competitividad, se considera visionaria, ya que genera tecnología, sirve de Benchmarking para el resto de la industria, la organización es la que genera los cambios dentro del sector. La utilización de los principios de competitividad es altamente eficiente y da paso a la tecnología directiva.

El trabajar con uno de los principios obliga en mayor o menor grado a implantar un equilibrio con los demás, aunque haya prioridades que atender. Retroalimentar a la empresa con evidencia cuantitativa y cualitativa de los resultados obtenidos de la aplicación de los principios le ayudará a la toma de decisiones.

### **TECNOLOGÍA DIRECTIVA**

Para la toma de decisiones se debe considerar la tecnología directiva, que es el conjunto de conocimientos, experiencias, sistemas, métodos, procedimientos; así como información que ayudará a mejorar y acelerar el desempeño de la organización dentro de los mercados en que participa. Esta tecnología, le da beneficios a una organización, siempre y cuando tenga la oportunidad de implantarse y evolucionar adecuadamente. (Álvarez, 1998)

Dentro de esta Tecnología directiva se deben tomar en cuenta cuatro puntos para poder ejecutarla de manera efectiva en la organización.

- A. **Selección**. La cual debe de realizarse tomando en consideración la información más relevante de los resultados que ha tenido el negocio, aspectos del sector,

competencia, las técnicas que se están usando en el mundo empresarial, conocimiento de la aplicación de los diez principios de la competitividad, esto con el propósito de tener antecedentes de lo que sucede y tomar la mejor alternativa de decisión.

- B. **Aprendizaje.** Cuando ya se conocen las técnicas como: los diez Principios de la Competitividad, es necesario determinar quién debe dominar la tecnología directiva con el propósito de que se pueda adecuar y aplicarla en la organización.
- C. **Implantación.** En este punto, se desarrolla todo lo aprendido de los principios y procedimientos de la competitividad. Comienza la fase de transición, se van corrigiendo las deficiencias, se reconocen las oportunidades y fortalezas, se descubre nuevas alternativa de solución.
- D. **Desarrollo de nueva tecnología directiva.** Se tiene la capacidad de crear tecnología directiva a base de la experiencia y el conocimiento que desarrollan las áreas de la organización, se puede apoyar en grupos de staff, de investigación y desarrollo, consultores, etc.

Para la investigación se tomaron referencias de “Los cinco detonadores de la competitividad” del autor Eduardo Campa Díaz de León, en donde el autor manifiesta el concepto de hiper- competitividad, la clonación de las estrategias, los ciclos de rentabilidad cada vez más cortos de la organización, consecuencia de una guerra desmedida de competidores y múltiples artículos que cubren las necesidades de los consumidores. A continuación se explican los cinco detonadores de la competitividad.

### **3.6.2 LOS CINCO DETONADORES DE LA COMPETITIVIDAD.**

Campa (2007) define a “La Hiper- competitividad como la gran variedad de competidores con múltiples artículos, alternativas de solución a una necesidad. Empresas con diversas estrategias comerciales para poder colocar sus productos, bienes y servicios en los mismos mercados”.

Este concepto lo aterriza en la tormenta comercial, explica que en esta situación, la organización disminuye su oportunidad de sobrevivencia dentro de un mercado tan competido, debido al siguiente factor:

Clonación de estrategias. Los cambios actuales y las exigencias de los consumidores han conducido a las empresas a clonar rápidamente una variedad de productos que están funcionando en el mercado, esto es una consecuencia de la globalización.

La existencia de fabricantes con diferentes ofertas, pero con artículos muy parecidos, lleva a las organizaciones a copiar no solo los productos sino también las estrategias de comercialización para poder penetrar al mercado. Esta actividad si recordamos es llevada a cabo por los japoneses desde los años 70's, el propósito es identificar las fortalezas y las debilidades de los productos, servicios y tecnología, para poder mejorar diversas características de los productos de la competencia.

Ciclos de rentabilidad más cortos. Como resultado de una serie de factores como: la clonación, la imitación, la igualación y la aparición de productos similares o genéricos y la piratería. Los ciclos de rentabilidad son más cortos, por lo que el tiempo para generar utilidades también disminuye.

Los efectos que se han propiciado por este fenómeno son:

- El consumidor no puede diferenciar, ya que los precios y características de los productos son muy parecidos.
- Las empresas constantemente tiene que modificar envases, empaques y promociones para generar diferencias
- Las empresas deben abrir nuevos segmentos, nichos de consumidores para mantener el nivel de crecimiento.

Campa (2007) reveló que para que una empresa obtenga la competitividad se debe trabajar en cinco puntos: en los Clientes, en la manera de vender, en el generar valor, en la Promoción, moverse ante el cambio y más rápido. A continuación se explica esta técnica.

### **I.- Enfocarse en los clientes clave**

La primera estrategia en este punto es identificar quienes son los clientes. Clasifican a los consumidores de la siguiente manera:

- **Potenciales.** Posibles compradores, que por las características del productos y las necesidades del consumidor pudieran adquirir productos y/ servicios de la empresa.
- **Adventors o nuevo consumidor.** Son aquellos consumidores que adquieren el producto como para probar o por que no encontraron otra opción, comprador de una sola vez.
- **Consumidores.** Personas que compran regularmente el producto, pero que pueden sustituir por opciones que brinde el mercado como precio, garantía, calidad o servicio. No son fieles a marcas.
- **Cientes clave.** Compradores frecuentes y que no buscan opciones, ya que se encuentran satisfechos. Leales a la marca.

De este tipo de clientes clave depende la empresa ya que aportan con su compra el grueso de las utilidades.

Una vez que están identificados los Clientes Claves, se podrán clasificar de acuerdo a los siguientes aspectos:

- 1.- Los clientes que compran mucho y constantemente
- 2.- Los que compran por períodos y/o temporadas
- 3.- Los que compran mucho pero son productos de bajo costo.

El segundo punto de la estrategia es Crear y Diseñar soluciones de valor para el Cliente Clave, es necesario que la empresa pueda ofrecer al cliente atributos de valor, beneficios diferentes a los que otorga la competencia, hacer que el cliente tenga una

perspectiva de ganancia adicional, satisfacción de necesidades y situaciones que le gratifiquen o le indiquen que es lo más importante para la empresa.

La segunda estrategia es Fortalecer la relación con tus Clientes Clave. En este punto lo importante es retener clientes y dejar de reclutarlos, quiere decir que la empresa debe esforzarse por tener una relación más cercana con este tipo de clientes con el propósito de retenerlos ofreciéndoles ventajas que no podrían adquirir con la competencia. Tener una relación de conexión para que el cliente clave incremente su lealtad con la marca.

**II. Transformar la Función de los vendedores.** Este detonador se centra en el cambio de paradigma de la forma de asesorar al cliente clave para que el vendedor realice la venta. Campa (2007), menciona que debe de modificarse el concepto de ventas clásico para dar paso a un concepto moderno, el cual se determina por tres aspectos:

1. Satisfacer necesidades, sinergizar en la toma de decisión con el cliente. Más que un vendedor ser un socio.
2. Tomar el rol de asesor, pensando en mantener la productividad constante y a largo plazo.
3. El vendedor deberá tener un nivel alto de relación con sus clientes y dar seguimiento constante. ( Campa, 2007)

**III. Generar una propuesta de valor.** En este punto el autor habla de que la empresa debe tener una estrategia de diferenciación a largo plazo. La idea es haga algo diferente que lo hará único entre todas las demás opciones del mercado. Entonces, es dejar atrás la clonación, imitación o similitudes, para entrar a desarrollar productos o servicios creando una alta necesidad y con ello una alta satisfacción.

**Diferenciadores de valor.** Para determinar los diferenciadores de valor (Campa, 2007) es necesario lo siguiente:



- 1.- determinar las necesidades, deseos y valores que aprecia el consumidor y los clientes clave.
- 2.- definir los conceptos de valor que se pueden ofertar y mantener en el tiempo
- 3.- transmitir al consumidor estos conceptos de valor, para invitarlos a probar la propuesta de valor.

Cuando ya se han determinado los diferenciadores de valor, los clientes claves podrán observar dentro de la propuesta los puntos de valor, con los cuales el cliente se beneficia al igual que la empresa. Los siguientes pasos para generar valor es:

- a) Diseñe un atributo particular o diferente al de la competencia.
- b) Innovar en el manejo de la relación con sus clientes.
- c) Generar pasión por la marca.

**IV. Evolucionar las estrategias de venta.** Dentro de este punto lo importante es tener creatividad y renovarse, con la finalidad de no volverse conformista y obsoleto. El autor menciona cuatro tácticas para poder tener esta renovación constante en el mercado. Campa (2007)

- I. Hacer promociones Premium. Se consideran tres tipos de promociones; las especiales, los concursos- sorteos, promociones conjuntas o Mix. En este punto para generar resultados se debe de invitar a nuevos clientes y retener a los clientes clave con alternativas de beneficio. Las promociones que se manejan son: precios bajos, paquetes- pack's, obsequios o premios incluidos.
- II. Innovar y mejorar la imagen del producto. Empaques o ediciones especiales, son estrategias que se pueden utilizar, cuando se tienen productos identificados y maduros.
- III. Realizar exhibiciones de forma llamativa y atrayente. Unificar objetivos de venta así como el producto o servicio que se quiere ofrecer al consumidor de forma inmediata y con un nivel alto de acceso a él.

IV. Desarrollar productos y servicios totalmente nuevos y diferentes. Es renovarse o morir. Siempre buscar opciones de colocación, elaboración, promoción que atraigan a los clientes. Crear nuevas necesidades que la empresa satisfaga.

**V. Moverse más rápido que los demás.** “La rapidez en la respuesta no es resultado de un desempeño completamente singular, sino más bien, la consecuencia de identificar y eliminar progresivamente los obstáculos que detienen al personal de la organización y a los procesos. Anticiparse a la competencia es necesario, pues la capacidad para satisfacer inmediatamente las preferencias de los clientes, debe de ser un proceso eficaz y sistemático.” (Campa, 2007). Las premisas para ser más rápidos son: Anticipación, Adaptación rápida a las necesidades del cliente, Desarrollo de nuevas ideas.

**Figura 11. Normas para acceder al quinto detonador (Campa. 2007)**

Prohibido- prohibir = hacer lo que no hemos intentado.	El futuro estará marcado por los hacedores de ideas. Estamos en la era del Oro Gris: “las Ideas”. Prohibir debe ser el próximo paradigma a prohibir.
Aprender con mayor rapidez que la competencia = con ello se evita que la competencia defina el mercado	Preparar más gente que se especialice en crear productos únicos para competir. Es necesario empezar a romper viejos modelos mentales.
El juego de las doce reglas de los negocios= 1 innovar, 2 nunca olvidar la regla.	La novedad es una esencia bien importante en el sabor de los negocios.
Nada fracasa tanto hoy como el éxito= no permanecer en la zona cómoda	Si su producto tiene éxito ya está obsoleto, pues su competencia se habrá dado cuenta y buscará la forma de clonarlo, para después superarlo.

<p>Aprender el hábito de romper viejos hábitos= aceptar lo inesperado como algo esperado y aprender a soltar las ataduras de la seguridad.</p>	<p>En estos tiempos de rapidez, donde cada segundo parece tan corto, para reaprender de manera sistemática.</p>
--	---

Fuente: CAMPA, Díaz de León Enrique. (2007). *Los cinco Detonadores de la Competitividad, Compendio de Estrategias Efectivas para Elevar la Competitividad de su Empresa o Negocio*. Panorama. México. Pág. 21

El tercer enfoque desarrolla una metodología para lograr competitividad en la organización, basada en la Cápsula de Mejora que a continuación se conceptualiza.

### 3.6.3 CÁPSULAS DE MEJORA

Suárez (2000) desarrolló una Metodología práctica y rápida para mejorar la competitividad de la Pyme. En la cual aplica las Cápsulas de Mejora, el generar una alternativa basada en la filosofía del Kaizen, como solución a la mala organización de la MIPYME, causa principal de su descenso y quiebra en México.

El autor hace énfasis en que mucha de la PYME del país están afrontando el mayor y más grande reto de su vida organizacional: hacer frente a un mercado globalizado, caracterizado por una lucha constante de conquistar mercados. Una perspectiva que puede mejorar la salud de las empresas es a través de la filosofía del Kaizen, ya que la observa como una cápsula de mejora que puede brindar una nueva energía a la empresa.

Estas cápsulas de mejora proveen de una solución sencilla y practica encaminada a mejorar su competitividad ante un entorno turbulento como el actual. La aplicación de éstas produce en la PYME una reacción de desarrollar una cultura de mejora continua que permita incrementar su competitividad y poder hacer frente a su realidad operacional. Dentro de un entorno dinámico y competitivo se deben considerar cuatro aspectos:

1. El incremento de las economías regionales

2. La cultura universal de consumo
3. El impacto de las nuevas tecnologías y sistemas de información
4. Las nuevas oportunidades de reducción de costos empresariales

Suarez (2002) indica que la PYME tiene que plantearse dentro del concepto de una administración vinculada con la planeación estratégica, ya que prepararse para el futuro es “Sobrevivir hoy y crecer mañana para sobrevivir en el futuro, la rentabilidad forja esta secuencia”.

La PYME debe basar su planeación estratégica no solo en la experiencia, porque ya no es suficiente, ahora deben tomar en consideración:

- Objetivos claros y concretos
- Elaboración de planes que se lleven a cabo
- Evitar la resistencia al cambio
- Técnicas de planeación estratégica como:
  - a) Sistemas de contexto
  - b) Esquema FODA

Suárez (2000) menciona que Kaizen se define como mejoramiento. Dentro de la gerencia, se entiende como pequeñas mejoras acumuladas que permiten reducir despilfarros y gastos del trabajo, con el fin de llevar a la organización a un espiral de mejora e innovación incremental este concepto está basado en cuatro principios:

1. Los elementos básicos. Que son la aplicación de la 5´s
  - A) Seire, significa diferenciar entre elementos necesarios e innecesarios
  - B) Seiton, ordenar los elementos necesarios
  - C) Seiso, mantener un ambiente limpio y general
  - D) Seiketsu, sistematizar los conceptos de orden y limpieza utilizando planes y programas
  - E) Shitsuke, disciplina y compromiso con las 5´s

2. Mantenimiento y mejora de los estándares. Se refiere al conjunto de políticas, reglas, instrucciones y procedimientos establecidos por la administración para todas las operaciones principales, que sirvan de guía para capacitar a los empleados y desempeñen el trabajo con éxito.
3. El enfoque hacia los procesos. Se deben establecer criterios para medir los resultados, con ello poder entrar al proceso de mejoramiento con una visión a largo plazo.
4. El enfoque en las personas. Utilizar el talento de las personas generar sistemas y métodos de trabajo que haga pequeñas mejoras graduales.

Las enzimas catalizadoras son:

- Las 5´s y el control visual
- El ciclo de mejora de planear, hacer, verificar y actuar
- La historia de la calidad
- Los equipos de mejora
- La educación y la capacitación
- Las herramientas básicas de mejora y calidad.

Las cápsulas de mejora son una metodología sustentada en una filosofía de mejora continua e innovación incremental que incluye a todos los empleados. Los pasos son los siguientes:

1. Observar el gemba (lugar de trabajo)
2. Encontrar anomalías
3. Realizar y practicar las mejoras
4. Estandarizar el trabajo
5. Compartir el hábito de mejora
6. Alinear la mejora a la estrategia
7. Mantener y mejorar el sistema
8. Generación de aprendizaje organizacional.

El cuarto enfoque nos habla de la estrategia competitiva, el autor explica los diversos factores que se debe tomar en consideración para construir una estrategia competitiva.

### 3.6.4 ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA EMPRESAS.

La empresa no importando el tamaño o giro el principal objetivo es vender para hacer rentable la inversión. La lucha competitiva para ganar al cliente se vuelve enérgica e inclusive inmisericorde. Bajo tales condiciones, el conocimiento de técnicas de competencia o estrategia competitiva puede convertirse en un auxiliar valioso. (Rocha, 1990)

Este autor determina los elementos para poder desarrollar una estrategia competitiva, estos son los siguientes:

1. **El estrategia.** Es el primer elemento para desarrollar la estrategia competitiva de la empresa. El directivo o dueño de la empresa, el cual se enfrenta a las empresas competidoras que venden productos semejantes a los propios y las alternativas de elección para los compradores reducen las posibilidades de venta de la empresa.
2. **La táctica.** Actividad que se realiza para conseguir posiciones parciales de poder dentro de un frente amplio de competencia de mercado. La lucha táctica en cuatro tipos de mercado: la competencia pura, monopolística, oligopólica, monopolio puro, para cada uno de estos mercados se deberá observar diferentes tácticas que apoyen a dar batalla a la competencia.
3. **Participación en el mercado.** Identificar el mercado, que porcentaje del mercado se tiene, o sea segmentos cubiertos e identificación de la competencia, esto cuando la empresa ya tiene un cierto lugar posicionamiento dentro del mercado.
4. **Funciones dentro de la empresa.** La participación de los diferentes departamentos, áreas o divisiones tendrán la responsabilidad de trabajar en conjunto para llevar a cabo la estrategia.
5. **Tamaño de la empresa.** Es un factor que se considera, ya que determina la capacidad instalada con la que puede participar, lo que da paso a ser un factor determinante en la estrategia competitiva.

6. **Actividades económicas.** Así como, el tamaño de la empresa, la actividad económica determina la estrategia, ya que el estratega deberá estar informado de lo que pasa dentro del sector en el que se desempeña la empresa
7. **Estrategia.** para competir se requiere de un procedimiento de análisis que permite conocer las características generales de un mercado en particular y de todos los elementos que en él influyen, con el propósito de obtener ventajas competitivas. Dentro de esto se estudian las condiciones de los diferentes segmentos de mercado y la estructura de las fuerzas competitivas como: proveedores, competencia, compradores, productos sustitutos y competidores potenciales.

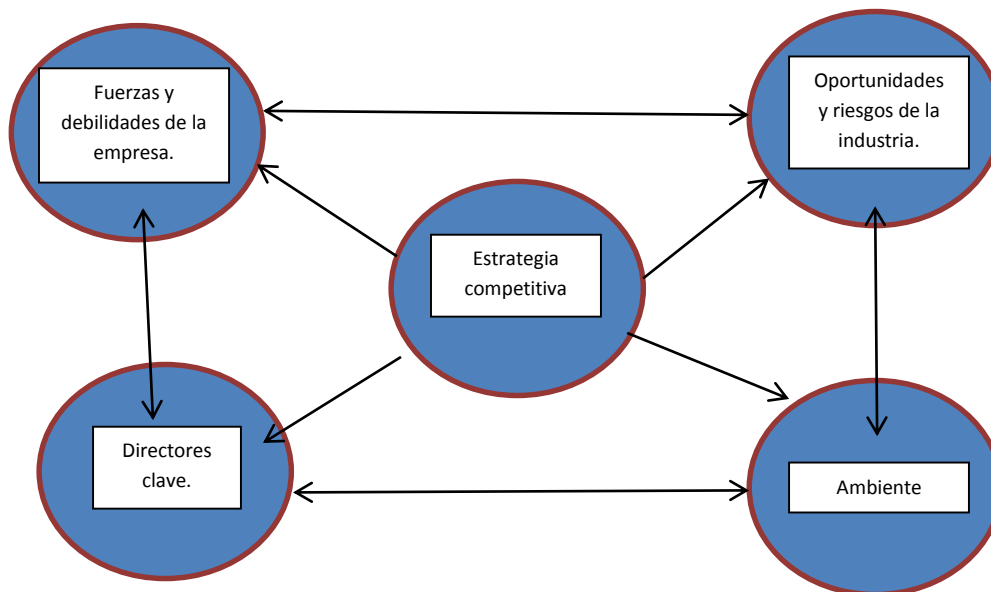
Rocha (1990) manejó diferentes tipos de estrategias como:

1. **Estrategia para el líder.** La empresa líder tendrá que elegir una estrategia defensiva. Ries y Trout, afirman que la estrategia defensiva es la más apropiada para el líder, ya que el propósito es ayudar a que mantenga su posición de liderazgo dentro del mercado. Pero cómo lo lleva a cabo, observa a los competidores para descubrir lo que planean en contra de la empresa líder, la cual tomará las medidas necesarias para evitar efectos negativos y buscar oportunidades en el encuentro. La empresa líder podrá apoyarse de tres tácticas: la táctica de impacto ofensivo (diferenciación del producto), dividir al mercado en diferentes segmentos (competir con productos diferenciados) y atacarse a sí mismo (haciendo obsoletos los productos propios y mejorando tecnología ofreciendo productos nuevos)
2. **Estrategia ofensiva.** Enfocada para empresas grandes que puedan ofrecer capacidad instalada y diversidad en productos, ya que cuenta con recursos para hacer frente a la empresa líder. Para hacer el ataque ofensivo, es necesario: evaluar la fuerza propia, observar e punto de debilidad y utilizarlo en contra de la empresa líder, la cual deberá de estar desprevenida, la empresa ofensiva deberá de ser discreta.

3. **Estrategia para empresas medianas.** Este tipo de empresas no pueden hacer ataques frontales en contra del líder, es mejor un ataque lateral. Es decir, un ataque sorpresa, para ello se necesita, investigaciones profundas, previsión certera, movimientos atrevidos y audacia.
4. **Estrategia para empresas pequeñas.** Utilizan estrategia discretas en los mercados reducidos que las empresas grandes descuidan, lo que hace que por su posición la empresa pequeña se apodere del mercado, contando con recursos para defenderlo.

La ventaja de la pequeña empresa es: flexible, poco personal que desempeña diversas funciones, la empresa es fuerte en el aspecto de movilidad, punto que le da mucha ventaja, así como la toma de decisiones ya que es expedita. Cuando la pequeña empresa crece, se formaliza puede recurrir a estrategias de lucha lateral. (Rocha, 1990)

**Figura 12. Factores de estrategia competitiva**

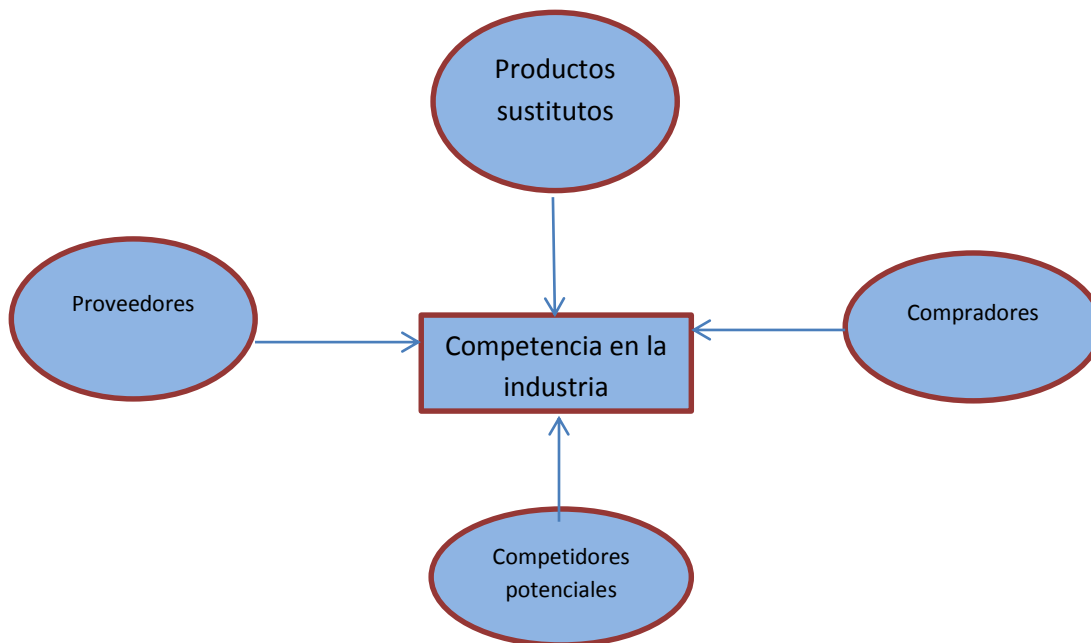


- **Fuente:** ROCHA Centeno, Rogelio. (1990). **“Estrategia Competitiva para Empresas”**. Editorial. Trillas. México. Pág. 24. Modelo aplicado en base al Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que en un dado momento la empresa debe de tomar como base para estructurar la estrategia competitiva.



1. Oportunidad y riesgo de la industria. En este punto se pretende conocer la estructura competitiva de la industria, la cual está formada por cinco fuerzas: a) Competidores en el grupo industrial, comercial o de servicios, b) Proveedores, c) Compradores, d) Productos sustitutos, e) Competidores potenciales

**Figura13. Estructura competitiva de la industria**



- **Fuente:** ROCHA Centeno, Rogelio. (1990). *“Estrategia Competitiva para Empresas”*. Editorial. Trillas. México. Pág. 25. El Modelo parte de tomar en consideración los elementos internos y externos de la empresa, para poder estructurar de manera completa la estrategia competitiva que utilizara la empresa para obtener ventaja competitiva en el mercado o sector.

**Competidores en el grupo industrial.** Para diseñar una estrategia competitiva, Rocha Centeno Rogelio (1990) maneja elementos de esta fuerza competitiva, que son los siguientes:

1. Número de Competidores. Es necesario conocer el número de empresas que compiten en la industria, este punto determina las acciones competitivas que tiene que tomar el Estratega.

2. Ciclo económico. En qué etapa del ciclo económico se encuentra la competencia y la empresa. Determinando el punto de Prosperidad o Depresión
3. Capacidad y precios. Se debe contemplar en que punto de la capacidad instalada esta equilibrada, esto con el propósito de no tener un sobreproducción o aumento de oferta, ya que esto produciría un inestabilidad en precios.
4. Productos o servicios no diferenciados. Cuando no se tiene diferenciación en productos, las tácticas van dirigidas a ventas dentro de los factores de: atención a clientes, precios, servicios de mantenimiento y soporte técnico.
5. Motivaciones para competir. Identificación de los motivos que tiene la empresa que produce una actitud competitiva, o sea el comportamiento competitivo.
6. Tácticas extremas. Se explica que se deben identificar los factores que provocan que las empresas tengan dificultades para mantenerse dentro de la industria, estas empresas por sus características de situación precaria, recurren a medidas que reducen sustancialmente la intensidad de la competitividad. Algunos factores pueden ser: activo altamente especializado, elevados costos de salida, razones de importancia financiera, efectos económicos regionales.
7. Cambios en la rivalidad. Los procesos de competencia son dinámicos y por ello se deben detectar los cambios que presentan. Los factores que se pueden observar son: disminución de utilidades, aumento de costos fijos en el proceso de producción, adquisición de empresas por parte de empresas más poderosas.

**Proveedores.** Punto de importancia relevante, el proveedor cuando forma parte de un grupo reducido, puede tener el poder dentro de la industria, ya que puede elevar precios o reducir la calidad de insumos o servicios, lo cual incide sobre los

competidores de la industria. El estrategia no puede pasar por alto este punto ya que sería un descuido lamentable.

Se dice que un grupo de proveedores es fuerte cuando se actúa bajo los siguientes factores:

- a) Si no compiten con productos sustitutos
- b) Si la empresa , no es cliente importante para ellos
- c) Si venden un insumo que es básico para el comprador
- d) Si sus productos están diferenciados o se requieren gastos considerables por cambio de proveedor.

**Compradores.** Punto importante de la fuerza de estrategia competitiva, responder ¿Quiénes son mis compradores? ¿Cuál es la fuerza competitiva?, son puntos en un determinado momento muy sencillos de responder. Pero para desarrollar las estrategias se debe conseguir mejores precios, la mejor calidad y servicio, buscar productos alternativos y tener una variedad de opciones que satisfaga sus necesidades de compra.

**Productos Sustitutos.** La introducción de los productos sustitutos en el mercado reduce los rendimientos potenciales de la industria y disminuye la rentabilidad de la empresa. Un producto sustituto puede desempeñar la misma función que un producto de la industria, provienen de otras industrias y se introducen en formas muy sutiles para poder desplazar a los productos del sector. La estrategia para este punto debe de ser manejada con cautela, ya que representa una amenaza de importancia para la industria.

**Competidores Potenciales.** La incursión de nuevos competidores siempre está latente en cualquier industria, por ello se debe considerar una estrategia competitiva fuerte, los aspectos importantes a identificar de las empresas nuevas son: la baja de precios y las alternativas de elección para el comprador. Dentro de este punto se menciona las barreras de entrada que puede observar una empresa nueva son: las economías de escala, la diferenciación en el producto, la inversión, los canales de

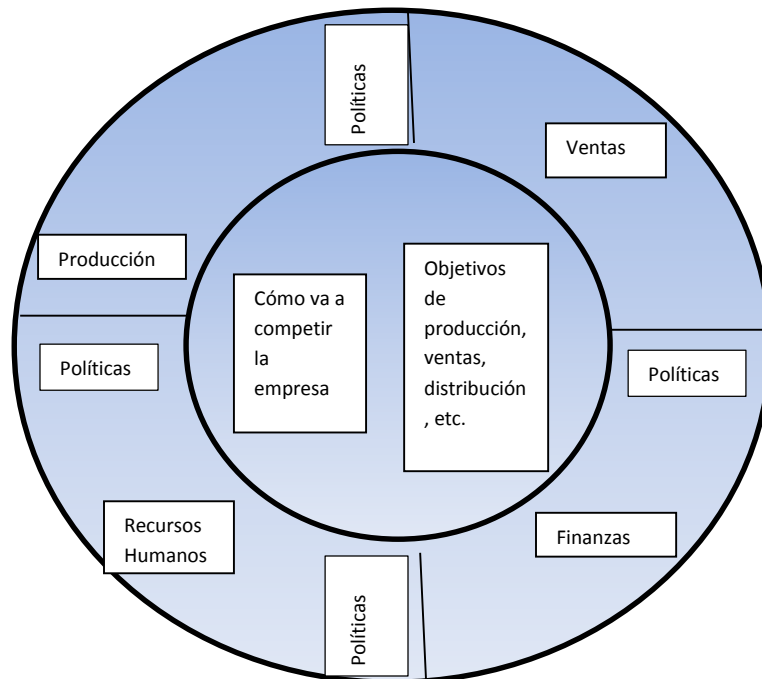
distribución, la política gubernamental, la curva del aprendizaje y la lealtad de los consumidores. Estos puntos son de relevancia para el estratega, ya que puede formular una estrategia determinada por algunos de estos factores.

**Ambiente Externo de la empresa.** Los elementos más representativos para reaccionar ante las oportunidades o riesgos que se presenten son: El gobierno, la economía y la tecnología. Dentro de este último, la tecnología es un elemento muy importante en la competencia, de hecho podemos basar una estrategia competitiva en base a este factor, ya que provoca un aumento en la productividad de costos.

**Fuerzas y debilidades de la empresa.** Este punto está relacionado directamente con el desempeño de las funciones básicas, basadas en dos factores clave: la comercialización e innovación. El conocimiento de las fuerzas y debilidades del negocios por si solo trae ventaja competitiva, ya que permite encontrar las áreas de oportunidad y amenazas que tienes que contrarrestar o aplicarte para explotarlas.

**Directores Clave.** Se marca que los gerentes deben crear condiciones necesarias para maximizar la producción en relación con la cantidad de factores de producción. Tomar decisiones para satisfacer los requerimientos inmediato y de largo plazo. Lograr la ventaja competitiva. Según Rocha Centeno “El directivo debe tomar en consideración las partes que constituye la empresa de forma esquematizada, de esto surge la rueda de la congruencia, figura 14.

**Figura 14. Rueda de la Congruencia**



**Fuente:** ROCHA Centeno, Rogelio. (1990). *“Estrategia Competitiva para Empresas”*. Editorial. Trillas. México. Pág. 50. El Modelo es un instrumento que apoya al proceso de planeación de estrategias mediante la utilización de las cuatro áreas básicas de la empresa, generando políticas de acción para cada una de ellas.

Esta rueda de la congruencia es un instrumento útil para el proceso de planeación. Cuando la ventaja competitiva surge, se logra una posición superior en el mercado en relación con la competencia. Entonces, dentro de este marco la rueda de la congruencia marca la planeación táctica y estratégica para obtener ventaja competitiva.

Según Rocha Centeno Rogelio (1998). La ventaja competitiva puede lograrse de diferentes maneras:

- a) Diferencia Funcional. El éxito de esta estrategia es comprender a detalle las actividades funcionales desde el abastecimiento hasta la atención y el servicio que se proporcione al cliente

- b) Superioridad Relativa. Para esta estrategia se tiene que explorar las debilidades de la competencia, contrarrestando con la fortaleza propia de la empresa.
- c) Cambio del campo de batalla. Se deben mostrar para esta estrategia características ofensivas, dar paso a un factor diferente para basar la estrategia. si la competencia la basa en producción, la empresa la puede basar en ventas.
- d) Innovación. Implica abrir mercados nuevos, productos nuevos, para ello se tiene que identificar necesidades latentes antes que la competencia.

Los pasos que maneja Rocha Centeno Rogelio (1998) para implantar la estrategia competitiva en la empresa son:

1. **Diagnóstico.** Permite conocer la situación de la empresa en un momento determinado, con respecto a los factores de estrategia. para hacer este diagnóstico es necesario plantearse: objetivos, Que se piensa de la industria y la empresa, estrategias, características competitivas, aptitudes, respuestas ofensivas y defensivas, adaptación y resistencias.
2. **Pronóstico.** El cual permite comprender el comportamiento futuro de los factores que determinan la competencia. Estas proyecciones futuras, pueden dividirse en: de referencia (estado futuro de la empresa sin presencia de cambios que la modifiquen) y de contingencias (donde se señalan acciones que se deben tomar en situaciones no previstas). Cuando se cuenta con el diagnóstico, pronóstico y proyecciones, así como los objetivos y políticas, se da paso a la rueda de la congruencia.
3. **Rueda de la congruencia.** Una vez determinados los objetivos y políticas, se deben observar los siguientes aspectos: consistencia interna, recursos de la empresa, implantación.
4. **Planeación.** La planeación estratégica es parte de la estrategia competitiva, la planeación reúne los elementos de cómo va a competir la empresa a largo plazo. La planeación táctica se establece después de un conocimiento profundo, con el propósito de conocer las posibilidades y limitaciones de las acciones que se tomarán. La planeación operativa, es a corto plazo, apoya los

planes tácticos, especifica acciones concretas, normas y estimula la coordinación.

## **CAPITULO 4 MODELO PROPUESTO PARA LA MIPYME DE LA INDUSTRIA MEXICANA DEL VESTIDO**

El modelo del Diamante de Competitividad, se propone como punto de apoyo, para poder identificar los factores que puedan dar ventaja competitiva a la MIPYME de la industria mexicana del vestido ante la globalización del mercado textil, y con ello conocer cuáles pueden ser las posibles estrategias o directrices que podrían utilizar los administradores de la MIPYME de la industria mexicana del vestido.

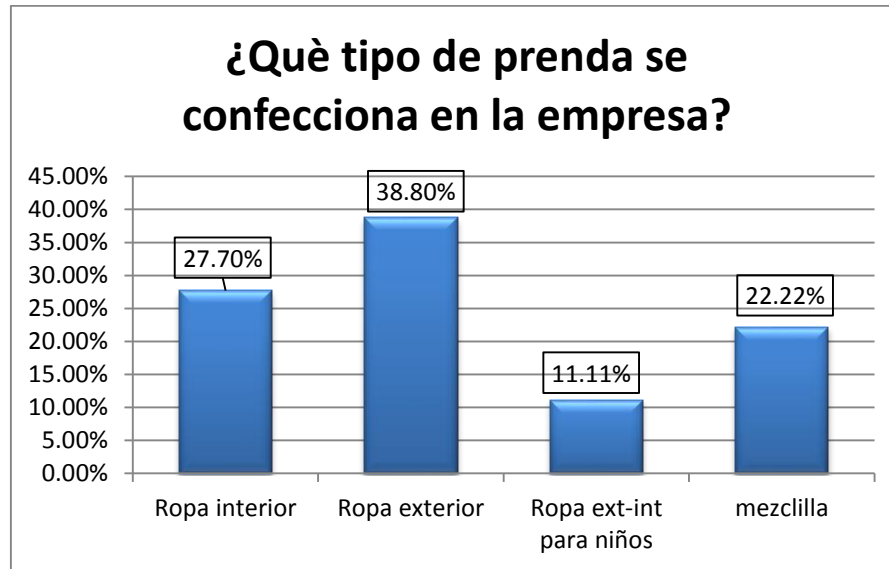
Para comenzar a proponer el modelo es necesario la comprobación de las hipótesis de la investigación. Para ello fue necesario realizar entrevistas a expertos en la materia textil. El tamaño de la muestra aleatoria es de 18 empresas que realizaron operaciones comerciales en el periodo de 2007 a 2012, los entrevistados fueron: ingenieros textiles, dueños y gerentes de las siguientes empresas: Confecciones rosas, Miss Glamour, Miss Georgette, Trueno, Lissette, Letvi's, Cimarron, Trebol Textil, America Textil, Vitos, Vanity, Lissette, Yedid, D'bebe, San Gerarado, San Marcos, Fissa, San Francisco.

En la entrevista se realizaron diez preguntas que muestran características esenciales de la empresa como: que prendas se confeccionan, de qué tipo de fibras textiles son las prendas confeccionadas, si estas fibras textiles son de origen nacional o extranjero, así como información acerca de la perspectiva de los expertos en la interacción de la industria con el ambiente globalizado del mercado textil.

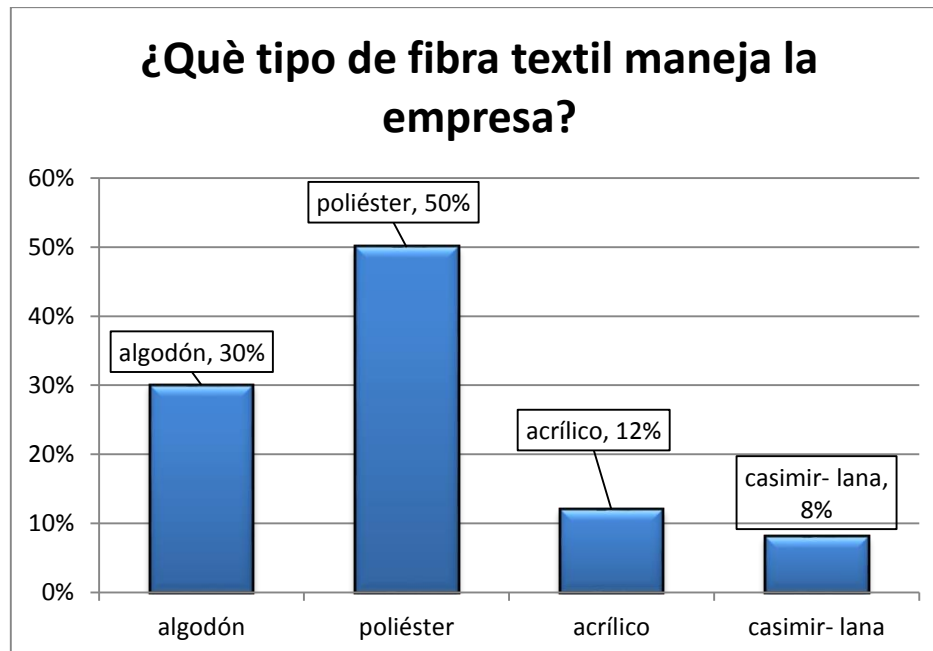
Las primeras tres preguntas de la entrevista a los expertos, se realizaron con el propósito de definir la prenda de vestir que confeccionan y que tipo de fibra utilizan para realizar las confecciones; las preguntas cuatro, cinco y siete, permite comprobar las hipótesis de la investigación, los datos arrojados de estas entrevistas se interpretan a través de las siguientes gráficas.



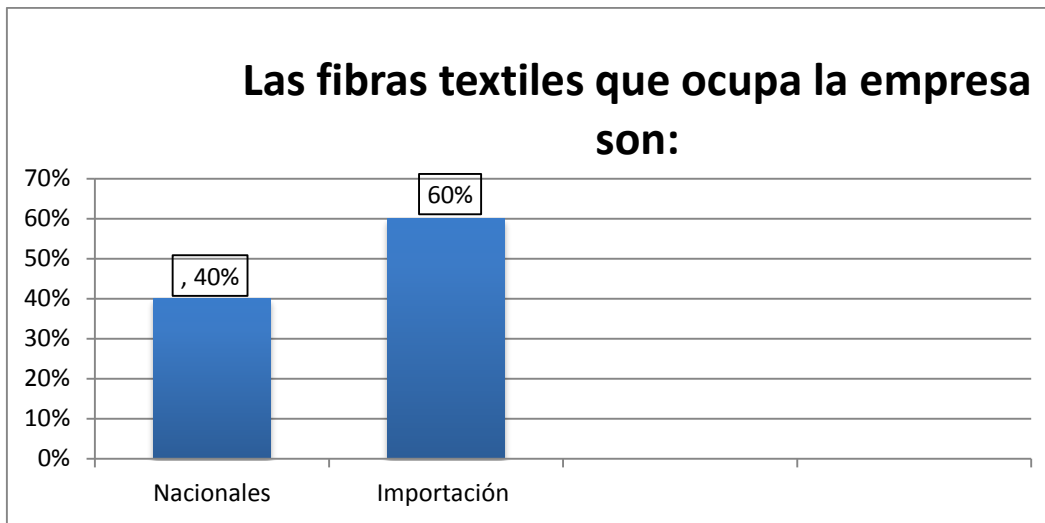
Gráfica 11. Interpretación de los resultados de las entrevistas



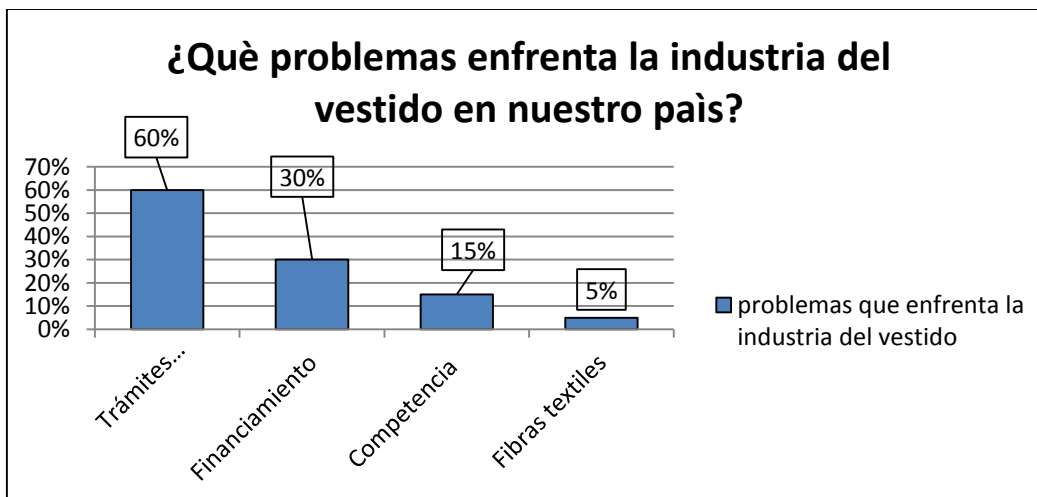
El tipo de prenda de vestir, es un elemento que puede ayudar a conocer que se está produciendo dentro del mercado de la confección. En mayor número tenemos 39% de ropa exterior para dama y caballero, en menor número esta la ropa exterior de niños.



Se confirma que las fibras sintéticas son las más utilizadas en las prendas de vestir, en específico el poliéster. Se observa la importancia de la recuperar la producción de las fibras naturales para confección de prendas de vestir.

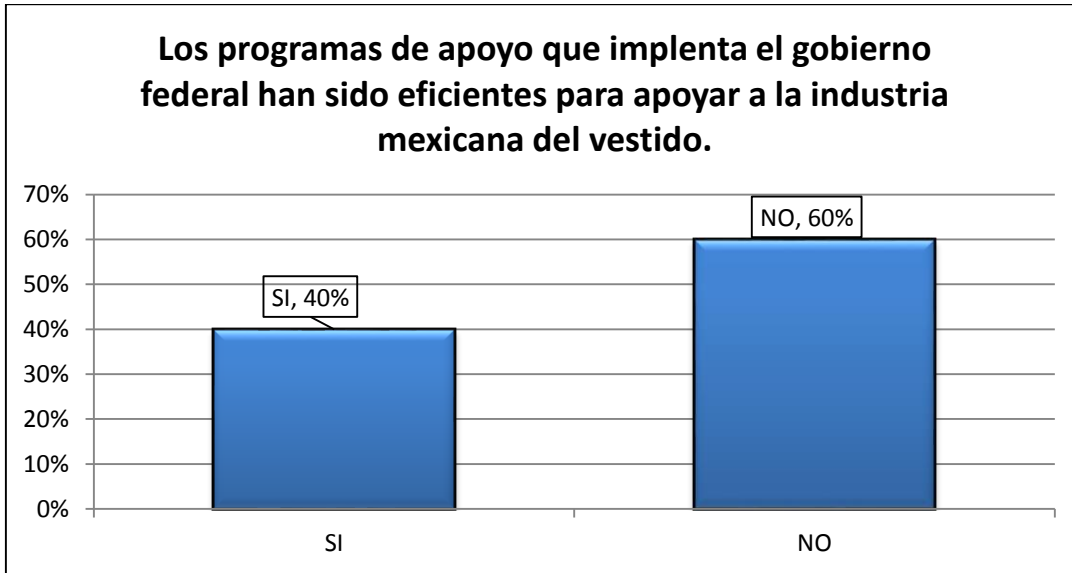


El conocer el origen de las fibras textiles es otro factor que determina la propuesta de esta investigación. Entonces, de acuerdo con los datos arrojados en las entrevistas, el 60% de las fibras o insumos para la confección de prendas de vestir son importados.



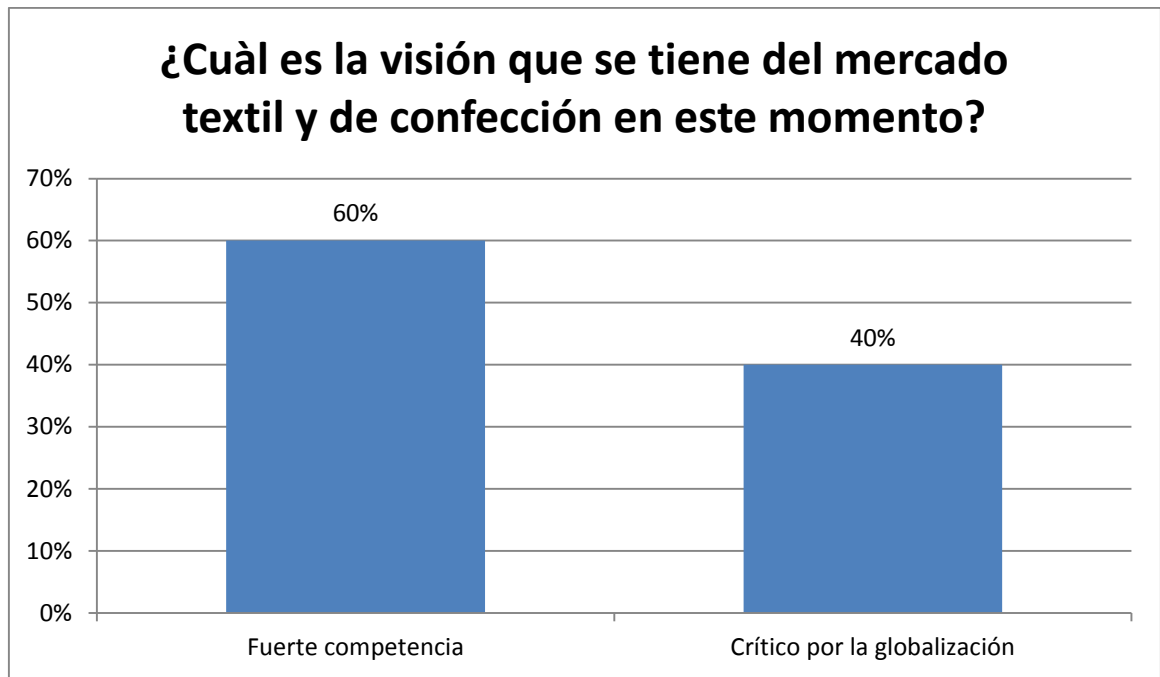
Los resultados de las entrevistas ponen en primer lugar con un porcentaje del 60% a los excesivos trámites burocráticos, que debe enfrentar la MIPYME de la industria mexicana del vestido, seguido por 30% por la falta de financiamiento o los múltiples requisitos que deben cubrir las empresas para que les puedan proporcionar financiamiento por parte de instituciones bancarias (con tasas de interés muy altas) o el mismo gobierno federal, el cual limita el apoyo de acuerdo al presupuesto asignado en el rubro del programa de apoyo que se implemente. El gobierno federal tiene

aproximadamente 30 programas de apoyo para la MIPYME de todos los sectores. Estos programas de apoyo están distribuidos en segmentos de apoyo, de acuerdo al giro, tamaños y región. Lo cual limita los recursos financieros e incrementa la competencia por obtener capital para invertir en la empresa.

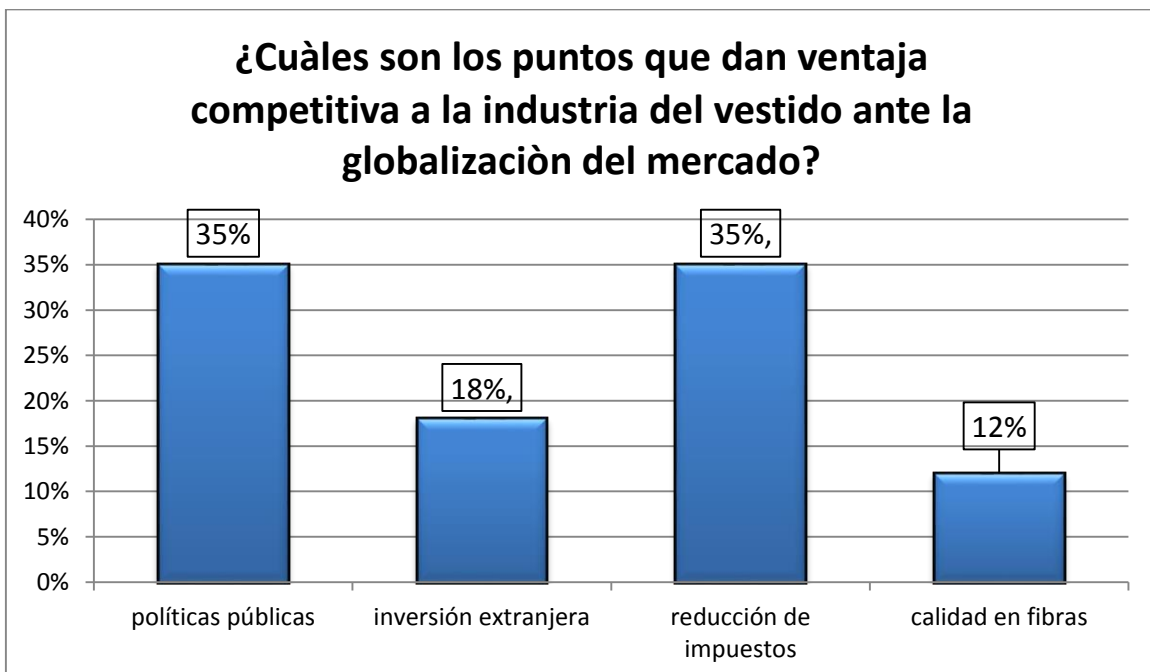


De acuerdo, con la perspectiva de los entrevistados, los apoyos que brinda el gobierno federal en primera instancia son buenos y apoyan a parte del sector, pero con el paso del tiempo el presupuesto del gobierno federal; se va limitando hasta que el apoyo desaparece, dejando en muchas ocasiones a las empresas de la industria con la deuda.

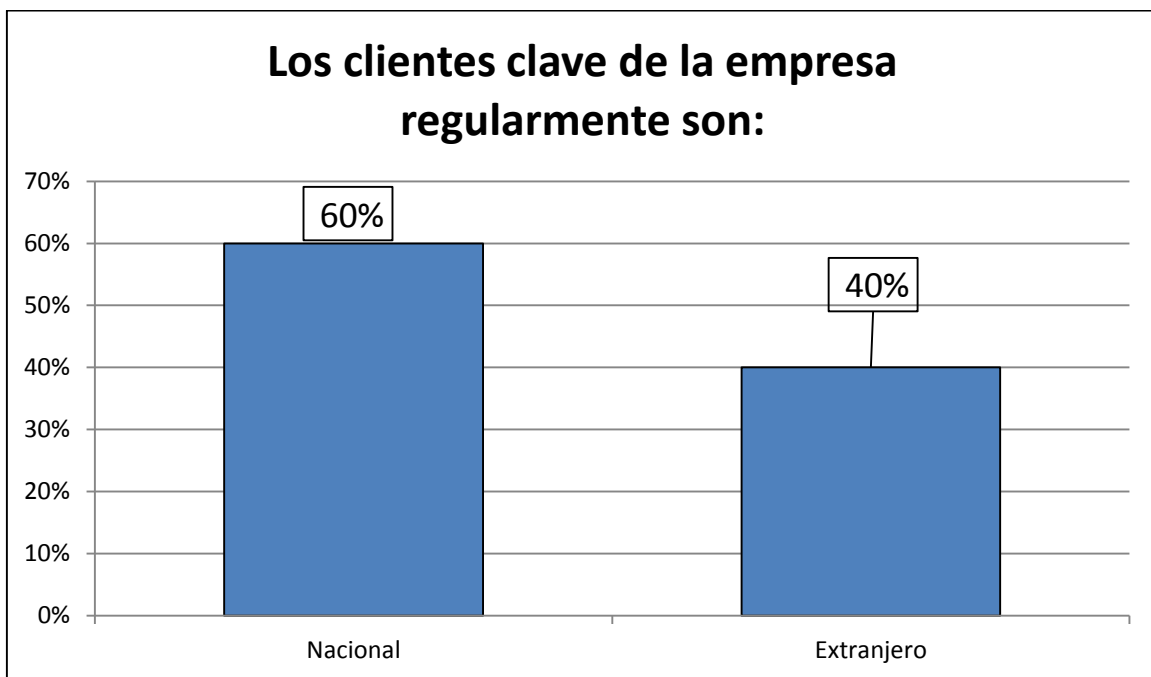
En algunos programas de apoyo el gobierno federal se fusiona con instituciones privadas, para otorgar el beneficio o los beneficios. Entonces, con el paso del tiempo, el gobierno federal deja a las empresas de la industria que hagan frente a las deudas con estas instituciones privadas, en específico las bancarias, las deudas se incrementan por las altas tasas de interés, lo que propicia que en muchas de las ocasiones la MIPYME no se registre o no acepte el apoyo del gobierno federal.



Incertidumbre, desconocen como la industria del vestido y sobre todo la textil se desarrolle durante los próximos años, ya que la entrada de la competencia extranjera al mercado interno es cada vez mayor, ejemplo: las prendas de confección chinas, que se pueden encontrar desde tiendas departamentales hasta en mercado sobre-ruedas o tianguis.

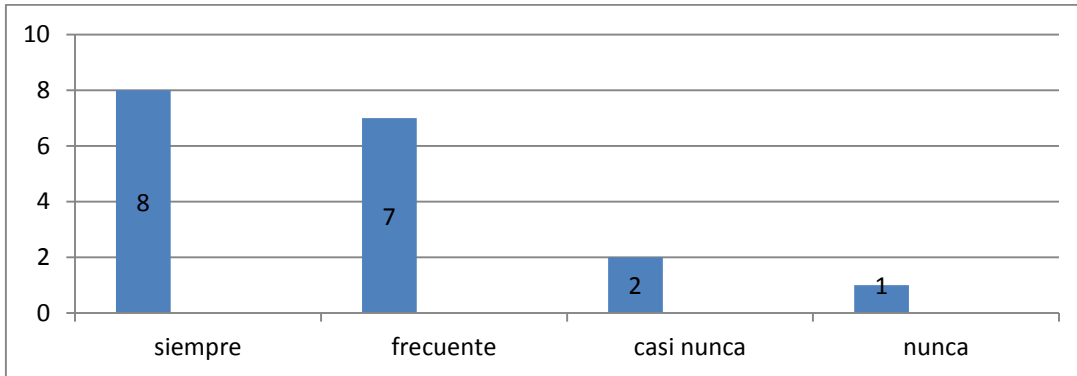


Esta pregunta comprueba una de las hipótesis de esta investigación, las políticas públicas, o sea los programas de apoyo para la MIPYME de la industria del vestido que implementa el gobierno federal son una parte importante para determinar la ventaja competitiva dentro del mercado textil globalizado. En segundo plano conformando los elementos de la política pública, la reducción de impuestos y apoyos fiscales para la MIPYME mexicana.

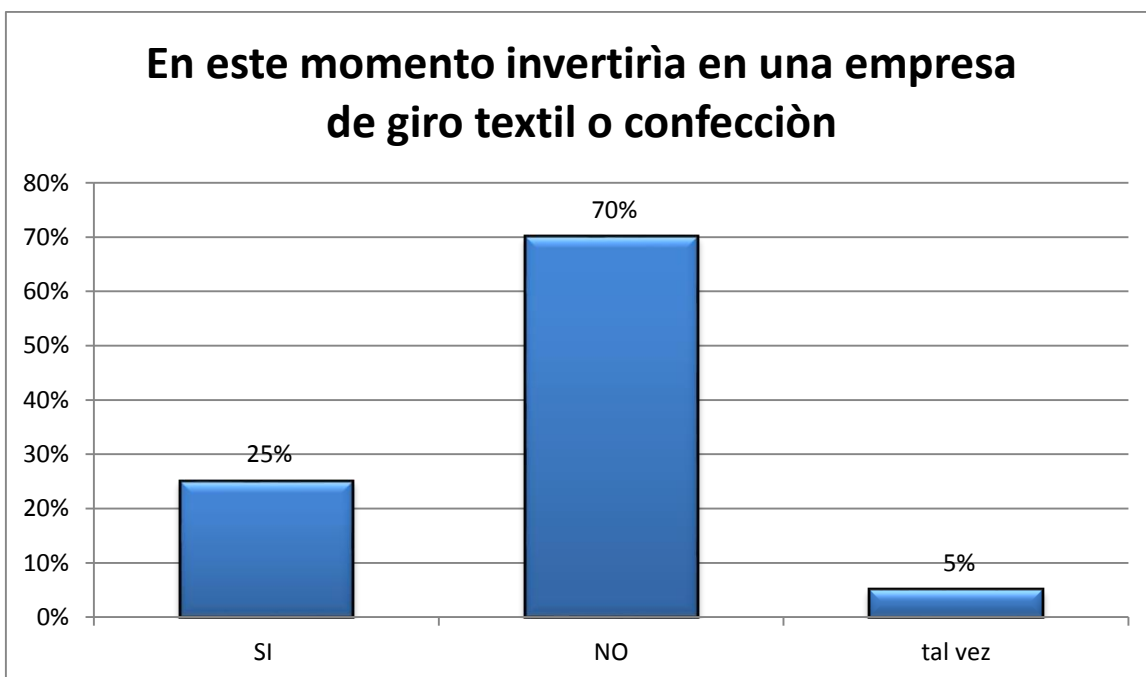


Otro elemento determinante para obtener ventaja competitiva del sector textil, es enfocarse en el mercado interno, ya que de acuerdo con los resultados de la entrevista, todavía el mercado interno y sobretodo el gobierno federal puede activar a la industria mexicana del vestido.

**¿Las empresas extranjeras de la industria del vestido tienen trato especial en nuestro país?**



Se comprueba la hipótesis que el trato especial a las empresas extranjeras por parte del gobierno federal es uno de los problemas que puede aquejar a la MIPYME de la industria del vestido en nuestro país. El resultado de la entrevista indica que siempre se le da un trato preferencial a la inversión extranjera, ya que se argumenta que el pago de los impuestos y la generación de empleos, pueden llegar a activar la economía de alguna región, sobre todo en la provincia, este fenómeno se presenta en muchas ocasiones en el pasillo textil.



Los expertos contestaron que no es un momento adecuado para invertir en una empresa de giro textil, debido a que los trámites legales, los pagos excesivos, los interminables requisitos para pedir un financiamiento, el ambiente inestable con las diversas reformas que están proponiendo, la fuerte competencia, la falta de capacitación y maquinaria, determinan el escenario pesimista para poder invertir o constituir en estos momentos una empresa dentro del giro textil o de confección.

#### 4.1. Comprobación de Hipótesis

Con la información recabada de las entrevistas a expertos, los datos arrojados por la CANAIVE y conciliando los informes como: Rendición de Cuentas de la Administración Pública de 2006-2012, el Sexto Informe de Secretaría de Economía de 2012, se comprueba la primera hipótesis, los principales problemas que enfrenta la industria del vestido en nuestro país son:

1. **Los trámites burocráticos excesivos**, para poder constituir una empresa o para poder solicitar un financiamiento que cuyo objetivo cubre la expansión de la planta y/o empresa, compra de maquinaria nueva o compra de insumos para continuar con las operaciones normales de la empresa.
2. **Financiamiento**, los requisitos pueden cubrirse, aunque sean excesivos, pero el problema principal son las tasa elevadas de intereses que deben de pagar los empresarios, ya sea a instituciones bancarias, terceras empresas que pueden estar o no con responsabilidad compartida con el gobierno federal.
3. **Fuerte competencia** por parte de países como China, India, Tailandia, entre otros que después del TLCAN encontraron en México una oportunidad para el negocio y su expansión. **El abandono del mercado local o interno**, ya que la aceptación por parte del consumidor por prendas de maquila extranjera, es

mayor. De acuerdo con los expertos, mencionan que los clientes prefieren esas prendas porque son más baratas, que los productos nacionales confeccionados.

4. **El creciente mercado informal** en el país, por medio del contrabando y piratería de las prendas de vestir. Se calcula que 6 de cada 10 prendas de vestir comercializadas en México son de procedencia ilegal, ya sea robada, de contrabando, robo, técnico o de piratería; por lo que la afectación al sector asciende alrededor de 13 mil millones de dólares. (CANAIVE, 2009). Comprobado como un factor que ha causado decremento en las ventas de prendas de vestir en el mercado textil.
5. **Disminución en la producción de fibras de algodón y lana nacional**, sólo se utiliza el 4% de las fibras y el 96% se importa de China, Estados Unidos de Norteamérica y Corea principalmente (CANAIVE, 2009). De acuerdo con los expertos la utilización de telas de fibras sintéticas y artificiales en las prendas de vestir son las que se ofertan en el mercado interno y externo.
6. **Disminución en el hilado de fibras naturales como parte de un desarrollo artesanal de las regiones de la República Mexicana**. El trabajo artesanal del hilado tiene baja remuneración a pesar de la dedicación y prestigio dentro del mercado interno y externo.

La segunda hipótesis, se comprueba mediante los siguientes aspectos que muestran los factores o puntos que pueden dar ventaja competitiva a la MIPYME de la industria del vestido, los cuales son:

1. **Enfocarse a clientes clave, como el gobierno federal:** Secretaria de la Defensa, Secretaria de Salud, Secretaria de Educación, etc.



2. **Mayores apoyos gubernamentales para la MIPYME de la industria del vestido** como disminución de impuestos, aranceles, aumento en planes de financiamiento, planes de capacitación, entre otras cuestiones.
3. **Recuperación de mercado interno**, por medio de prendas de vestir de calidad y de fibras naturales.
4. **Recuperación de las fibras naturales como el algodón y la lana**, a través de incentivar el sector agrario y ganadero mexicano.
5. **Valor agregado a través del trabajo artesanal en las prendas de vestir con el trabajo de hilado**. Tradición, cultura y representación que puede mostrar la MIPYME de la industria del vestido a nivel internacional.

La tercera hipótesis se comprueba utilizando la información recabada en los siguientes informes: Rendición de Cuentas de la Administración Pública, Sexto Informe de la Secretaría de Economía 2012, boletines especializados de la CANAIVE de los años 2009, 2010, 2012 y 2012.

El gobierno federal tiene aproximadamente 30 programas de apoyo para la MIPYME de todos los sectores. Estos programas de apoyo están distribuidos en segmentos de apoyo, de acuerdo al giro, tamaños y región. Lo cual limita los recursos financieros e incrementa la competencia por obtener capital para invertir en la empresa.

Las políticas públicas, o sea los programas de apoyo que ha implementado el gobierno federal para apoyar a la MIPYME de la industria del vestido, no han sido eficientes debido a que:

1. Los presupuestos asignados para los diversos programas de apoyo, en primera instancia puede alcanzar para determinado número de apoyos ya planeados o destinados, pero con el paso del tiempo estos presupuestos se ven mermados hasta que el gobierno ya no puede apoyar más a las empresas, dejando prácticamente con las deudas al empresario, el cual deberá hacerse

responsable totalmente de las clausulas y obligaciones que se adquirieron de manera conjunta con el gobierno federal. Ejemplo de ello, lo sucedido con el Fondo Reconversión a los sectores textil, calzado, vestido y juguetes, que inició operaciones en el año 2008 con un presupuesto de 20 millones de pesos con los cuales se aprobaron 11 proyectos y se beneficiaron 1,208 empresas. Para el ejercicio fiscal 2009 con un presupuesto de 20 millones de pesos se apoyaron 11 proyectos beneficiando a 3,193 empresas. En el ejercicio fiscal 2010 el presupuesto fue de 13.4 millones de pesos, pero derivado de un recorte presupuestal, no se ejercieron los recursos. Para el ejercicio fiscal 2011 ya no hubo partida presupuestal para el fondo. (SE, 2012)

2. Los planes de los programas de apoyo para la MIPYME de la industria del vestido, no son estables debido a los cambios de gobierno federal o estatales, según sea el caso, por lo que no se les da continuidad. De acuerdo con los expertos, en muchas ocasiones las empresas son condicionadas a cuestiones políticas, para poder seguir dentro de los programas de apoyo.
3. El número excesivo de trámites legales y requisitos llevan a la MIPYME de la industria del vestido abandonar la primera etapa para solicitar los apoyos que otorga el gobierno federal.
4. Fuerte competencia de los productores extranjeros. El Caso del programa PROSEC, los resultados fueron benéficos en principio, pero debido al incremento de importaciones a México, de insumos y productos terminados por países que no integraban el TLCAN, abrió camino para que estos países mejoraron en el rubro de exportaciones como fue el caso de China, India, entre otros, hacia el continente Americano. (SE. 2012)

## 4.2 Propuesta mediante el Modelo de Diamante de la Competitividad.

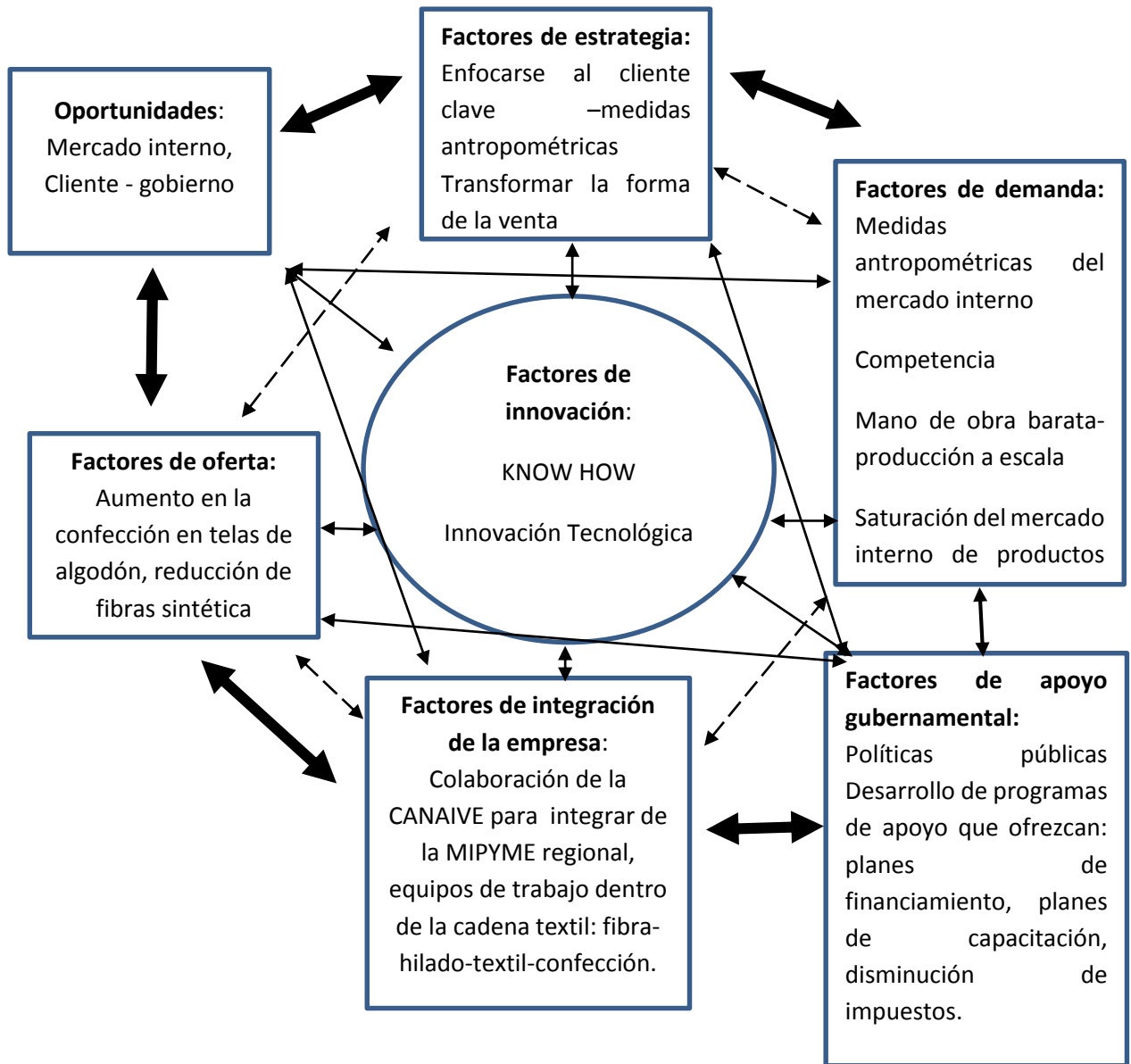
Por lo anterior, se espera que mediante el Diamante de la Competitividad propuesto, la MIPYME de la industria mexicana del vestido pueda obtener ventaja competitiva para enfrentar la globalización del mercado textil, a través de los siguientes factores:

- **Factores de oferta:** en la cual se pretende transformar la forma de la venta, adecuar los productos dentro de los estándares de las medidas antropométricas y enfocarse a los clientes clave, en este último punto el gobierno federal, puede convertirse en un cliente clave, los empresarios de la industria del vestido ofrecer productos textiles-confección a sus Instituciones gubernamentales de Salud, Educación, Beneficio social (DIF), Ejército, etc.
- **Factores de apoyo institucionales:** se enfoca a los Incentivos fiscales, Reducción de trámites legales, Planes financieros, disminución en aranceles, entre otras cuestiones de tipo legal, que permita la creación, el mantenimiento y la consolidación de la MIPYME de la Industria mexicana del vestido a nivel nacional e internacional.
- **Factores de oportunidad:** Recuperar el mercado interno, ofreciendo productos de calidad, confeccionados con insumos nacionales y fibras naturales (algodón principalmente). Se propone activar la cadena textil hilado-textil-confección. Esto es, incrementar el trabajo de campo con la pizca de algodón, retomar el prestigio de la calidad de la fibra de algodón para poder exportar la fibra textil como insumo a otros países.
- **Factores de estrategia empresarial:** se indica la transformación de la forma de venta, así como la distribución de los productos dentro del mercado interno y externo, dando énfasis al paquete completo para la exportación. Buscar de manera inmediata oportunidades en nuevos nichos de mercado en otros países, no sólo Estados Unidos de Norteamérica, se propone la búsqueda de negociaciones por parte de la MIPYME de la industria para exportar a

Sudamérica, y proyectar para participar en el mercado Europeo con prendas de confección típicas mexicanas.

- **Factores de innovación:** en cuanto al Know- How, es una de las fortalezas dentro de la tecnología en la industria, no necesariamente con maquinaria especializada se puede obtener ventaja competitiva, el trabajo de hilado y costura se pueden realizar mediante las máquinas de costura tradicional, por otro lado se rescata la cultura artesanal del hilado en los productos confeccionados. Con la producción tradicional, el control de la calidad de la prenda puede ser inspeccionada, mejorando la prenda de vestir o simplemente darle un toque personal al momento de realizar la prenda, otorgando valor agregado a cada una de ellas.
- **El trabajo artesanal- valor agregado del producto textil.** Aunque no es un factor de innovación, si es un factor que debemos conservar y trabajar para no perder la tradición que caracteriza a nuestro país dentro de la industria del vestido. La estrategia que se recomienda es fusionar el trabajo tradicional con el trabajo actual contemporáneo, con esto se pretende establecer valor agregado a la prenda de vestir o producto textil, característica importante para dar ventaja competitiva a la industria del vestido dentro del mercado internacional.

• **Figura 15. Modelo propuesto con base en el Diamante de la Competitividad**



Fuente: Elaboración propia, Modelo Propuesto con base en el Diamante de Competitividad de Porter, Michael (2002). En este modelo se indican cuáles son los factores principales para construir una estrategia competitiva que apoye a la MIPYME de la Industria del Vestido a obtener ventaja competitiva.

**Los factores de la oferta** Están vinculados con la producción de las prendas de vestir. Si se parte de la Cadena Textil en donde se deben considerar la fibra, como elemento clave de la estrategia que se propone, aumentar la producción de algodón con el propósito de obtener telas de calidad y de fibras naturales, lo que daría valor agregado en la etapa de confección de prendas de vestir, pasando por las dos etapas intermedias dentro del proceso. Esta acción, provocaría un incremento de empleos, activación de la economía en distintas regiones dedicadas al cultivo del algodón, pretendiendo aumento en las ventas de la MIPYME de la industria del vestido.

Los factores de oferta que se proponen en el Modelo de Diamante de la Competitividad, está vinculado con la cadena de valor en las siguientes etapas del proceso de la industria del vestido.

**Tabla 12. Etapas del Proceso de los Productos Confeccionados vinculado con la Cadena de Valor propuesta.**

ETAPAS	ACTIVIDADES GENERALES	ACTIVIDADES ESPECIFICAS
1) Logística de entrada: Diseño y confección de prendas de vestir	Diseño y estandarización de prendas de vestir, utilizando medidas antropométricas	Sistema de costos según la prenda de vestir Desarrollo de diseños nuevos y específicos Desglose de operaciones y métodos de confección Logística de transporte Implicaciones de cuotas y aranceles para exportación de las prendas Materias primas y accesorios Negociación de órdenes Formas de pago
2) Abastecimiento Utilización del paquete completo: fibra, hilo, textil, incluye calidad,	Proveedores Nacionales Lo que implica cultivo de algodón en las regiones.	Fuente de abastecimiento más barata Calidad de la materia prima e insumos

VENTAJA COMPETITIVA EN LA MIPYME DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO

distribución y pagos (precios)	Principal zona de manufactura el Bajío de la República Mexicana.	Contabilidad del abastecimiento Tiempo de entrega Desarrollo de proveedores (Zona del Bajío)
3) Logística de salida: Producción	a) Pre-producción Indicar alternativas de diseño, sastrería y servicios de entrega	Elaboración de patrones y trazos Especificaciones técnicas y de calidad Pruebas de textiles naturales y sintéticos Programas de producción y entrega
	b) Producción	Corte Pre-costura, costura y ensamble planchado , accesorios de detalles de hilado Auditorías de calidad y finales
	c) Post-producción	Embarques Cobranzas Inspecciones de calidad en bodega Negociación pedidos

**Fuente:** Elaboración propia con base en el Centro de Estudios de competitividad del ITAM, 2008. Recuperado [http://www.cec.itam.mx/medios\\_digitales/documentos/estudios/.../vestido.pdf](http://www.cec.itam.mx/medios_digitales/documentos/estudios/.../vestido.pdf). 25 abril, 2012.

La base de la ventaja competitiva está en aspectos clave de la cadena textil en la cual, se incorpora la cadena de valor con los siguientes aspectos: 1) Logística de entrada.- compra de insumos nacionales, lo que conlleva a menor costo y mayor calidad. 2) Abastecimiento, tiempo, calidad y costo por la compra de insumos nacionales. Esto implica para el empresario, menor pago de impuestos, ya que el insumo no tiene que ser importado. 3) Pre-producción, en donde se basa en el diseño, color y textura del

material que se utilizara en la confección de prendas de vestir. y 4) Producción, en base al valor agregado de la prenda de vestir.

Este modelo que implica la cadena de valor, se plantea una política pública, o sea un programa de apoyo gubernamental, que establezca el trabajo colaborativo desde el cultivo de algodón hasta el hilado de éste, a través de alianzas con el campo y el sector textil. Vinculado y regulado por el gobierno federal, con el propósito de reducir trámites e impuestos y sobretodo vincular el valor agregado textil con la ventaja competitiva.

Otro de los aspectos que se debe tomar en cuenta para plantear el modelo son los puntos clave dentro de la cadena de valor. De acuerdo con el Observador Pyme son diez puntos importantes que se la MIPYME de la industria del Vestido debe considerar para abrirse camino ante el mercado textil ya globalizado. Estos puntos otorgarían una mejora dentro del ranking de competitividad a nivel internacional y latinoamericano.

**Tabla 13. Puntos Clave para la Ventaja Competitiva de la MIPYME de la Industria del Vestido.**

Consumidor	Oportunidad de distribución	Diseño
Presentación	Logística de envío	Manufactura flexible
Variedad de modelos	Prenda	Textil- fibra

Fuente: Elaboración propia. Con base en los datos del Observatorio PYME (2009). Estos puntos pueden apoyar para construir estrategias de competitividad que den en el tiempo ventaja competitiva a la MIPYME de la industria del vestido

**Los factores de la demanda** Estos factores permiten a la MIPYME de la industria del vestido conocer gustos, preferencias, variables demográficas, sociales, culturales de la población, estructura del consumo, tendencias y perspectivas futuras, así como las empresas rivales. Dentro de este marco la estrategia es seguir trabajando en los diversos segmentos del mercado interno. Las medidas antropométricas, costumbres y



tradiciones como base para crear una necesidad en el mercado. Lo anterior, es la segunda parte de la cadena de valor de la industria, el factor comercialización y la manera de llevarla a cabo es un punto muy importante dentro de la construcción de las estrategias para que la MIPYME de la industria tenga la ventaja competitiva deseada.

**Tabla 14. Etapa de Distribución de los productos confeccionados vinculado con la Cadena de Valor propuesta**

4) Comercialización	a) Mercadotecnia	Eficiencia      Publicitaria, utilización de páginas Web, la cual puede ser diseñada por la CANAIVE Precio e imagen de marca Poder de mercado
	b) Distribución física	Costo de almacenamiento y transporte Ubicación de los almacenes Plazo de entrega Calidad en la red de distribución
	c) Servicio-post-venta	Garantía Calidad y rapidez en el servicio

**Fuente:** Elaboración propia con base en el Centro de Estudios de competitividad del ITAM, 2008. Recuperado [http://www.cec.itam.mx/medios\\_digitales/documentos/estudios/.../vestido.pdf](http://www.cec.itam.mx/medios_digitales/documentos/estudios/.../vestido.pdf). 25 abril, 2012.

Dentro de la cadena de valor debe de estar entrelazado con la comercialización, ya que conocer al cliente, proveedores y competencia, puede marcar la integración de la MIPYME con empresas vinculadas dentro del ámbito textil- confección.

La iniciativa de una política pública, programa de apoyo, la cual incorpore al gobierno federal como comprador, cliente clave, con la MIPYME de la industria del vestido, favorecería al sector textil. Este proyecto comienza en 2013 y para febrero de 2014, se licitará para que la MIPYME de la industria del vestido a través de la CANAIVE, sea

proveedor. Los artículos que ofertará son: ropa exterior, uniformes, blancos, vestuario de protección, para el gobierno federal.

En el año 2013 el gobierno federal establece esta política pública creando el Instituto de la PYME, organismo que tiene como propósito ser agente de cambio, para millones de micro, pequeñas y medianas empresas tengan acceso a tecnologías y capacitación que solo hace poco tiempo eran disponibles para las grandes empresas. Es otra iniciativa que se espera tenga éxito en beneficio de todas la MIPYME en nuestro país, ya que el instituto otorgara planes y programas de apoyo en lo referente a financiamiento, tecnología, capacitación y mercado.

**Los factores de integración de la empresa.** La Cámara Nacional de la Industria del Vestido, es elemento clave para que la MIPYME pueda integrarse a una gama de acciones estratégicas con proveedores, clientes y el gobierno federal.

Las estrategias utilizadas los últimos años por la CANAIVE como son exposiciones, congresos y la llamada feria del vestido que cada año se realiza en el Palacio de los Deportes, en donde se les da oportunidad a todas las empresas del sector a mostrar sus productos, a precio de fábrica y con la oportunidad de que el consumidor conozca el trabajo de la MIPYME de la industria.

Sin embargo, la labor de la cámara deberá reforzarse por medio de los apoyos gubernamentales mediante el establecimiento de políticas públicas, ya que aún una cantidad de microempresarios del sector desconocen de los apoyos que pueden proporcionar la CANAIVE y el mismo gobierno federal. El acercamiento que debe tener el gobierno federal y las distintas instituciones a la MIPYME de la industria del vestido debe de ser constante y comprometido.

**Los factores de las oportunidades.** Muchas empresas tienen la visión de hacer alianzas para poder entrar al mercado, este tipo de empresas son las que podrán mantenerse dentro del mercado globalizado. En consideración perspectivas de las empresas de tipo familia-artesanal que está en las distintas regiones, sobre todo en la zona del Bajío, en donde se ubican la mayoría de los estados del pasillo textil; todavía

son renuentes a tener algún tipo de relación pública con empresas de mayor tamaño o con el mismo gobierno y las cámaras de la industria textil.

En el 2013 el gobierno presupuesto gastar 100 mil millones de pesos en compras a la MIPYME, con el propósito de impulsar la economía del sector.

Es una buena oportunidad para tener al Estado como cliente clave de la industria, ya que puede ofrecer uniformes, ropa de hospital, elementos de confección decorativos, entre muchos otros productos que realiza la industria del vestido.

Los programas de apoyo del gobierno federal, adolecen de integración para aportar estrategias de acción que incrementen la apertura de mercados, las ventas y la diversidad de productos que la MIPYME pueda ofertar.

**Los factores de apoyos institucionales.** Considerando la información del Sexto Informe de la Secretaria de Economía y los datos estadísticos de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido, se explica que la industria del vestido requiere del apoyo, mediante los programas que implemente el gobierno federal y estatal, según sea el caso. Como alternativas de acción se podrían establecer legislaciones propias para el sector, las cuales impliquen incentivos fiscales, reducción de barreras de entrada en para ser el principal proveedor del gobierno federal en materia de prendas de confección. Lo cual, se está trabajando en el Plan Nacional de Desarrollo de 2013-2018.

**Los factores de estrategia empresarial.** Una estrategia útil para el sector textil es “Moverse rápido en el mercado”, pero para ello tendrá que observar los aspectos externos, como los tratados comerciales internacionales que el gobierno federal está llevando a cabo con países como China, siendo el principal socio comercial de los últimos años, así como países de Sudamérica como: Chile, Argentina, Colombia, entre otros.

Las estrategias de acción deberán apoyarse en los siguientes rubros: sacar nuevos diseños (los diseñadores, o dueños de casas de costura observar el oficio como un negocio que busca salida para mercado local e internacional), tener relación con proveedores con paquete completo (basado en telas de calidad, entregas a tiempo y créditos) Observar los requisitos que se plantean en el mercado gubernamental para aspectos de licitaciones públicas.

#### 4.3 Propuesta con base en otros modelos de la competitividad

Enfoques	Herramientas	Ventaja competitiva	áreas oportunidad
Principios de competitividad	10 principios: 1. Equipo Directivo 2. Evaluación del desempeño 3. Posición competitiva 4. Elaboración de descripción de puestos 5. Programa de entrenamiento 6. Políticas y Procedimientos 7. Sistemas de Calidad 8. Fijación de objetivos, políticas de dirección 9. Plan de mejoras para la competitividad 10. Cultura Organizacional	Este enfoque le da ventaja competitiva a la MIPYME en la gestión empresarial, organización y administración de la empresa. Marca conceptos importantes de diseño de estructuras administrativas. Relevante la situación de la cultura y clima organizacional de la organización.	Conocen el negocio pero requieren de capacitación para que los dueños de la MIPYME sean más proactivos en cuestiones de gestiones de negocios, con el propósito de tener relación estrecha con proveedores, clientes y representantes de cámaras y asociaciones
Cinco detonadores de la competitividad	I.- Enfocarse en los clientes clave. II. Transformar la Función de los vendedores. III. Generar una propuesta de valor.	Encaminado a dar ventaja competitiva en el ámbito de la comercialización. Sin duda una de las tácticas que debe aplicar la MIPYME es transformar la forma de	La comercialización otro punto débil para la MIPYME, transformar la forma de vender

VENTAJA COMPETITIVA EN LA MIPYME DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO

	<p>IV. Evolucionar las estrategias de venta.</p> <p>V. Moverse más rápido que los demás.</p>	<p>vender y de enfocarse a los clientes posicionando nuevos productos dentro del mercado globalizado.</p> <p>La hiper-competitividad un elemento clave para hacer estrategias competitivas para la MIPYME de la industria del vestido.</p>	<p>Ya que están fincadas en costumbres. Que a lo largo del tiempo son lastres y verdaderos motivos de cerrar la empresa. La mala administración del dinero y la asignación de tareas.</p>
Cápsula de la mejora	<p>Basado en la Filosofía Kaisen.</p> <p>Elementos las cinco S.</p> <p>A) Seire</p> <p>B) Seiton</p> <p>C) Seiso</p> <p>D) Seiketsu</p> <p>E) Shitsuke</p>	<p>Enfocado a la planeación estratégica para la parte operativa, Indicando las acciones que generan el valor agregado al producto.</p> <p>Elemento clave en este enfoque la disciplina de los miembros de la empresa para crear cultura de trabajo bajo esta filosofía.</p>	<p>Planeación – calidad en los productos, no se cuenta aún con proveedores que desarrollen acciones para una cultura de mejora continua. La MIPYME deberá implementarla</p>
Estrategia competitiva para empresas	<p>Fortalezas</p> <p>Oportunidades</p> <p>Debilidades</p> <p>Amenazas</p> <p>Medio ambiente interno y externo.</p>	<p>Desarrollando análisis FODA.</p> <p>Concepto que la MIPYME debe utilizar para la toma de decisiones en cualquiera de las áreas de la empresa.</p> <p>La planeación elemento clave de este enfoque.</p>	<p>Es desarrollado, pero la empresa cambia de rumbo de acción y termina con más debilidades y amenazas.</p> <p>No ubica el objetivo principal</p>

			para poder establecer estrategias de acción.
--	--	--	--

Fuente. Elaboración propia, con base en enfoques de diversos autores en materia de competitividad.

#### 4.4 Propuesta con base en los Diez Principios de Competitividad

<p>1. Formar el Equipo directivo. Equipo MIPYME con los empleados de más confianza o el familiar.</p>	<p>Recordemos que un porcentaje de la MIPYME dentro de la industria es familiar. Entonces, el dueño junto con su equipo de trabajo (familia y/o amistades) estará a cargo de cumplir con las actividades encomendadas en este principio.</p>
<p>2. Evaluar el desempeño de la MIPYME</p>	<p>Es difícil que el dueño de la microempresa tenga indicadores, pero puede desarrollarlos. A través de la producción que tiene por mes, las ventas, devoluciones, entre otras cuestiones, que marquen referencia dentro de las utilidades de la empresa.</p>
<p>3. Evaluar posición competitiva de la MIPYME</p>	<p>En qué posición esta la competencia y en qué posición se encuentra la MIPYME. En este caso, el sector se encuentra en un punto radical ya que tiene competencia a nivel internacional como China, India y Tailandia entre otros.</p>
<p>4. Elaborar descripción de puestos</p>	<p>Todos los empleados deben conocer y cumplir con los requerimientos del puesto o tarea a la que están encomendados.</p>
<p>5. Elaborar programa de entrenamiento</p>	<p>El proporcionar nuevos conocimientos y habilidades incrementa los niveles de competitividad de la MIPYME. Programas públicos y privados brindan apoyo para la capacitación y el entrenamiento organizacional y tecnológico dentro del sector.</p>
<p>6. Elaborar Políticas y procedimientos</p>	<p>Qué se debe hacer y qué no, las reglas del juego. Saber qué hacer y cómo hacerlo, este paso es una consecuencia del buen</p>

VENTAJA COMPETITIVA EN LA MIPYME DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO

	entrenamiento que se le debe dar al empleado y que comienza con el dueño de la empresa.
7. Diseñar e implantar un sistema de calidad	La MIPYME deberá crear sistemas de calidad, para los cuales no está preparada. Sin embargo, puede empezar eligiendo insumos de calidad, en su caso las fibras naturales nacionales, ya que las prendas de vestir se están elaborando con fibras sintéticas y artificiales.
8. Fijación de objetivos, política de la MIPYME, dirección	Es un punto clave en el cual el dueño debe centrar sus expectativas para poder dirigir a la microempresa. Objetivo primordial mantener a la MIPYME dentro del sector.
9. Plan de Mejoras para competitividad	Determinando el punto anterior, entonces el microempresario ya puede tener un panorama claro de que se va hacer y para que se va hacer. La posición actual que tiene en el mercado y la posición que desea tener dentro del sector.
10. Cultura organizacional. (comunicación)	Es importante que en esta etapa el microempresa transforme el pensamiento, costumbres y tradiciones a los trabajadores de la MIPYME. El clima organizacional lleva a una fuerza interna que se visualizará en el exterior de la organización, en el mercado competitivo.

- Fuente. Elaboración propia, con base en Álvarez Torres Martin 1998 *Manual de Competitividad, Procedimientos y Herramientas Prácticas para incrementar y consolidar la presencia de su empresa en el mercado*. Panorama. México.

## Conclusiones

La evolución o la escala que ha tenido México a nivel internacional de acuerdo con el Foro Económico Mundial y el Banco Mundial, lo han situado como uno de los peores lugares para establecer un negocio, debido a los trámites burocráticos que deben realizarse para la constitución de la empresa, independientemente del giro en el que intervenga. Con esto, se comprueba que uno de los principales problemas para constituir, expandir y mantener una empresa son los excesivos trámites burocráticos.

La industria del vestido deberá enfocarse en recuperar el mercado local o interno como estrategia de acción, utilizando una estrategia de concentración en segmentos o grupos de segmentos. La estrategia que podría implementar, es el diseñar productos confeccionados estandarizados para la población mexicana, es decir utilizar medidas antropométricas, materiales o insumos de fibras naturales como el algodón y lana, entre otras, valor agregado por medio del hilado de prendas con nuevos diseños.

El problema de contrabando o piratería debe de considerarse para implementar una estrategia por parte del gobierno federal, instituciones o cámaras y por la MIPYME, trabajo conjunto que permita reducir este tipo de actividades ilícitas. Esto podría ponerse a discusión para formular algún tipo de legislación.

La MIPYME de la industria del Vestido podría obtener ventaja competitiva, aplicando estrategias de acción a partir del modelo del diamante de la competitividad, tomando como base los factores de oferta, demanda, oportunidades, innovación y apoyo institucional. El Modelo propuesto de Diamante de la Competitividad, podría aplicar para poder desarrollar estrategias y dar paso a la estructura de la ventaja competitiva del sector. El apoyo también debe de provenir del gobierno federal y de las diversas instituciones que trabajan en pro de la industria textil-vestido.



De acuerdo a los factores, Apoyo Institucional es el más importante, ya que por medio de las Cámaras, Asociaciones y el mismo gobierno federal, se podrían lanzar campañas, en donde el corredor de la Zona del Bajío o pasillo textil, pueda darse a conocer como la principal área de manufactura de la industria del vestido en la República Mexicana, claro sin descuidar Zonas del Sur y Norte del País.

La fuerte competencia de países extranjeros es otra problemática que podría disminuir aplicando alternativas de acción como disminución en los aranceles, planes de financiamiento, capacitación y estrategias de comercialización podrían garantizar coadyuvar a la MIPYME de la industria del Vestido para que pueda competir ante un mercado globalizado, ya que el competir con países como: China, India, Tailandia, entre otros. Esta situación pone en riesgo a la industria del vestido mexicana, ya que en los últimos años se ha incrementado la importación de textiles manufacturados y no manufacturados, de fibras sintéticas y artificiales.

México, tiene mano de obra especialización en el ramo de la textil- confección en prendas de vestir, punto que debe considerarse para mejorar la situación de la industria del vestido a nivel nacional. Este trabajo puede ir hasta la fuente agropecuaria para la siembra de algodón, apoyo al sector ganadero para la obtener lana, esto con el propósito de continuación del proceso textil y el reconocimiento que ha tenido México en cuestión de fibras. Con esta acción se podría incentivar la actividad económica del sector.

El gobierno federal tendrá que seguir trabajando en los Programas de Apoyo para la MIPYME, para lograr que la industria del vestido despegue y compita ante el mercado globalizado. Se debe considerar que los competidores de origen extranjero han

aplicado como estrategias: economías de escala (bajo costo) de manufactura, la calidad varía en los diversos productos textiles que se manufacturan.

Se concluye que los programas de apoyo implementados por el Gobierno Federal, así como la Cámara Nacional de la Industria del Vestido no han sido eficientes, para dar ventaja competitiva a la MIPYME de la industria del vestido ante la globalización del mercado textil, ya que los programas de apoyo no garantizan la estabilidad de la industria, los presupuestos asignados a los programas son inestables, las garantías políticas que deben cubrir los empresarios es a un precio muy alto, finalmente los objetivos de los programas no pueden cumplirse completamente debido a los cambios de gobierno federal y estatales.

**BIBLIOGRAFIA**

- ALVAREZ, Torres Martín (1998) **Manual de Competitividad, Procedimientos y Herramientas Prácticas para incrementar y consolidar la presencia de su empresa en el mercado**. Panorama. México. Pàgs.10-101.
- CAMPA, Díaz de León Enrique. (2007). **Los cinco Detonadores de la Competitividad, Compendio de Estrategias Efectivas para Elevar la Competitividad de su Empresa o Negocio**. Panorama. México. Pàgs. 11-113
- GOMEZ, Luis. **Su Pyme puede ser más competitiva**, Panorama. México. Pàgs. 23-30
- HERNÁNDEZ, S. Roberto. (2010). **Metodología de la investigación**. (5ª ed.) México: McGraw-Hill Interamericana. México.
- PORTER, Michael. (2000) **Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales**. México: CECOSA. pàgs.10-230
- PORTER, Michael. (2002). **La ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior**. Grupo editorial Patria. Ciudad de México (2º Edición) (3º Reimpresión) pàgs. 4-540
- ROCHA Centeno, Rogelio. (1990). “**Estrategia Competitiva para Empresas**”. Editorial. Trillas. 1-40
- RUEDA Peiro, Isabel y Nadima Simón Domínguez (2006). **El dilema de la Industria del Vestido**. Porrúa 23-30
- SUÁREZ, Barraza Manuel Francisco (2009), **Las Cápsulas de Mejora, Metodología práctica y rápida para mejorar la competitividad de la Pyme**. Editorial García Sicco. 10-85

**REVISTAS ESPECIALIZADAS**

- Almeida, Beatriz (2012) “**Programa de incubación de empresas**”. *Revista Empresas y Empresarios*, número 99 (p.8)
- Martínez del Río, Eustaquio. Las MIPYMES en México, Revista “**El Nuevo Mexicano**”, Noviembre 2011 núm. 94, (p. 10)
- Ordoñez, Ordoñez Francisco, **¿Cómo medir la calidad de las prendas de vestir**” (2012), *Revista Mexcostura*, número 60 ( p. 16-17)
- Macías, Santiago, **Competitividad** (2012), *Revista Mexcostura*, número 60 (p.16)
- Serna Marín, Armando. “**Dale valor a la marca**”. Revista Empresas y Empresarios, Agosto 2011, núm. 91, ( p. 6)
- Domínguez, Ruíz López Carlos Eduardo “**Políticas Públicas**”. Revista Jurídica. Cardenas\_/US. Ayala. Revista electrónica. Documento recuperado 14 de agosto 2013
- Dussel, Peter Enrique (2009). **Políticas e Instrumentos para profundizar la Integración Regional de la Industria del Vestido en la Zona del TLCAN**. Cámara Nacional de la Industria del Vestido. Universidad Nacional Autónoma de México, Centro de Estudios China-México.
- Cabrera Martínez Alejandra María, López López Paula Andrea, Ramírez Méndez Claudia. **La Competitividad Empresarial: un marco conceptual para su estudio**. Revista de la Universidad Central. Número 4. Documentos de Investigación. Administración de Empresas. Universidad Central. Marzo 2011. Colombia.
- Cárdenas Castro Hilda Lorena, Dussel, Peters Enrique. **México y China en la Cadena Hilo-Textil-Confección en el mercado de Estados Unidos**. Revista de Comercio Exterior, Vol. 57, Núm. 7 Julio 2007. México.
- Patlàn Juana, Delgado Diana. **La industria Textil en México: diagnóstico, prospectiva y estrategia 2010**. Publicación del Centro de Estudios de Competitividad del ITAM. México. D.F. Págs. 1-20

## Documentos Electrónicos.

- Banco Mundial (2012), **Índice de Facilidad para hacer negocios**. Recuperado [http:// www.bancomundial.org/indicadores/](http://www.bancomundial.org/indicadores/). 10 de septiembre 2013.
- Cámara Nacional de la Industria del Vestido. **Boletín “Puebla-Tlaxcala” 2009**. Recuperado <http://www.canaive.org>. 18 junio 2012.
- Cámara Nacional de la Industria del Vestido, 2009. **Boletín Situación actual y sus perspectivas 2009**. Recuperado de <http://www.canaive.org.mx>. 18 de junio del 2012.
- Cámara Nacional de la Industria del Vestido, 2010. **Aspectos Fundamentales para Profundizar la Competitividad del Sector 2010**. Recuperado de <http://www.canaive.org.mx>. 18 de junio del 2012.
- Cámara Nacional de la Industria del Vestido, 2011. **Situación Actual y Perspectivas 2011**. Recuperado de <http://www.canaive.org.mx>. 18 de junio del 2012.
- Cámara Nacional de la Industria del Vestido, 2012. **Signos Vitales del sector vestido 2012**. Recuperado de <http://www.canaive.org.mx>. 13 de septiembre del 2012.
- Dussel, Peters Enrique. “**El Programa de Promoción Sectorial, Prosec: incertidumbre e irresponsabilidad**”, Reforma, 25 de octubre de 2000,
- Dussel, Peters Enrique. (2007). **Perspectivas y retos de la competitividad en México: UNAM-CANACINTRA**. Recuperado <http://www.dussel/peters.pdf>. 10 septiembre 2012
- Dussel, Peters Enrique. (2009). **Políticas e instrumentos para profundizar la integración regional de la Industria del Vestido**. UNAM. Recuperado <http://www.dussel/peters.pdf>. 10 septiembre 2012
- Duseel Peters Enrique, 2001. “**Causas y Efectos de los Programas de Promoción Sectorial en la economía mexicana**”. Comercio exterior mayo 2001. Documento recuperado <http://dusselpeters.com/09.pdf> 30 enero 2014.

- Héctor Vázquez Tercero, **“Las lecciones del artículo 303 del TLCAN”**, El Financiero, 15 de enero de 2001.
- **Informe del Centro de Estudios de Competitividad del ITAM, 2008.** [http://www.cec.itam.mx/medios\\_digitales/documentos/estudios/.../vestido.pdf](http://www.cec.itam.mx/medios_digitales/documentos/estudios/.../vestido.pdf). Documento recuperado en 25 abril, 2012.
- Romero López Roberto, Noriega Morales Salvador, Escobar Toledo Carlos, Ávila Delgado Vannesa. Factores Críticos de Éxito: **Una Estrategia de Competitividad**. Culcyt/Planeación Estratégica, Año6, No.31 marzo/abril, 2009.
- Foro Económico Mundial (2012), **Informe de ranking de competitividad**. [www.fem.org](http://www.fem.org). 10 septiembre 2013.
- **Centro de Estudios de competitividad del ITAM, 2008.** Recuperado [http://www.cec.itam.mx/medios\\_digitales/documentos/estudios/.../vestido.pdf](http://www.cec.itam.mx/medios_digitales/documentos/estudios/.../vestido.pdf). 25 abril, 2012.
- Zavala Alonso Manuel. **Evolución del Textil mexicano a partir de la Colonia 1996-2013.** recuperado, [http://www.arts\\_history.mx/sitios/index.php?\\_sitio=7041&id\\_seccion=2722](http://www.arts_history.mx/sitios/index.php?_sitio=7041&id_seccion=2722). Artes e Historia de México. Cultural Independiente UNAM en 20 febrero 2013
- Instituto Nacional de Geografía e Informática (2010). **Información estadística de 2010** Recuperado <http://www.inegi.org>. 10 de enero 2012.
- Secretaria de Economía, 2012. **“Informe de Rendición de Cuentas de la Administración Pública Federal 2006 – 2012.”** [www.se.org.mx](http://www.se.org.mx). Documento recuperado 30 enero 2014.
- Secretaria de Economía. **Sexto Informe de Labores de la Secretaría de Economía 2012.** [www.se.org.mx](http://www.se.org.mx). Documento recuperado el 25 de junio 2013.
- Secretaria de Economía. **Reporte de la Secretaría de Economía, 2010.** Recuperado <http://www.se.org.mx>. Recuperado 17 de febrero 2013.
- Kurt Salmon (2002) **Análisis Estratégico de la Cadena de Suministro Fibratextil- Confección.** Recuperado <http://www.kurtsalmon.com> 20 junio 2012.

- **Situación de la PYME en México.** Recuperado <http://www.pyme.org.mx>.
- Romero Rueda Javier. **La industria del Vestido en Puebla- Tlaxcala 2010.** Recuperado <http://www.canaive.org.mx>. 13 septiembre 2012.
- Observatorio de Competitividad de las Cadenas de Valor en México. **Análisis comparativo de la Cadena Textil- Confección: Resumen ejecutivo.** Recuperado <http://www.ocav.org.mx>. 10 septiembre 2012
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. **La Industria Textil y del Vestido en México 2006, serie de estadísticas sectoriales** México D.F. Recuperado <http://www.inegi.org.mx> 8 de septiembre 2011.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. **La Industria Textil y del Vestido en México 2008, serie de estadísticas sectoriales** México D.F. Recuperado <http://www.inegi.org.mx>. 10 de septiembre 2011.
- Instituto de Desarrollo Industrial Tecnológico y de Servicios. **Primer informe sectorial de la Industria Textil, Análisis de Competitividad de las Cadenas Productivas en la Cadena de Mendoza.** Recuperado <http://www.idits.com>. 10 enero 2013
- Aztec, Trading. S.A de C.V. Medina Patricia. Anderton Graham. **Plan Estratégico para la Recuperación de la Competitividad de las PYMES de la Industria del Vestido.** Recuperado <http://www.trading.mx>. 10 septiembre 2012.
- Musik, Adbel Guillermo. Romo, Muriño David. Documentos de Trabajo de Estudios de Competitividad. Centro de Estudios del ITAM. Recuperado. [http://www.cec.itam.mx/medios\\_digitales/documentos/estudios/.../vestido.pdf](http://www.cec.itam.mx/medios_digitales/documentos/estudios/.../vestido.pdf). 25 abril 2012.
- Centro de Investigación y Desarrollo de Aguascalientes. **Competitividad del Sector Textil-Confección.** Grupo EGRAS recuperado <http://www.cida.org.mx>. 10 enero 2012

## Tesis consultadas

- Castañeda, López Briseida. ***Formulación de Estrategias para la Industria del Vestido ante el Impacto de la competencia global (Tesis licenciatura)***. Instituto Politécnico Nacional. México.
- Jiménez, Galán Jazmín Ivette. ***Relación entre el tamaño y las acciones competitivas que implanta una empresa de la Industria Textil y de la Confección (Tesis de Maestría)*** Instituto Politécnico Nacional. México.
- Navarra Gutiérrez Rosa Elizabeth, Contreras Castro José Benjamín, Espinoza Flores Carlos. ***Estrategias, Retos y Oportunidades de la Industria Textil y del Vestido en el Estado de Aguascalientes (Tesis licenciatura)***. Instituto Politécnico Nacional. Aguascalientes. México
- Matadamas Márquez Consuelo Angélica. ***Análisis de la Industria del Vestido, en el Distrito Federal, ante la Globalización (Tesis de Licenciatura)***. Universidad Nacional Autónoma de México. Ciudad de México.
- Diss Russbel. ***Análisis de la Competitividad. (Tesis Doctoral)***. Universidad Nacional Autónoma de México.



## ANEXOS

### Siglarío

BM	Banco Mundial
CANAIVE	Cámara Nacional de la Industria del Vestido
CANAITEX	Cámara Nacional de la Industria Textil
FEM	Foro Económico Mundial
IMCO	Instituto Mexicano de la Competitividad
IMD	International Institute for Management Development
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
ITAM	Instituto Tecnológico Autónomo de México
SE	Secretaría de Economía
SCN	Subsecretaría de Competitividad y Normatividad
TLC	Tratado de Libre Comercio
TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte

Índice de Gráficas	Págs.
Gráfica 1. Posiciones que ha ocupado México como Proveedor Latinoamericano de prendas de vestir en la Unión americana desde el año 1993-2013	5
Gráfica 2. Quince Factores problemáticos para hacer negocios en México (FEM, 2009)	7
Gráfica 3. Posiciones que México ha ocupado dentro del Índice de facilidad para hacer negocios en el país 2009-2012 (BM,2012)	8
Gráfica 4. Comparativo de posición en el Índice de Competitividad a nivel internacional 2009-2012 (FEM, 2012)	13
Gráfica 5. Insumos Nacionales e importados utilizados por la Industria del Vestido en México.	16
Gráfica 6. Porcentaje del Mercado posicionado por la Competencia Internacional con TLC y sin TLC	17
Gráfica 7. Proporción de la estratificación de empresa MIPYME en la Industria del Vestido 2009-2012	26
Gráfica 8. Resultados del Programa “Mi taller” en su fase piloto en el Municipio de Tepezalá	37
Gráfica 9. Porcentaje del PIB manufacturero textil en los principales estados de la República Mexicana	40

Gráfica 10. Distribución de las Empresas de la Industria del Vestido en la República Mexicana	41
Gráficas 11 Interpretación de los resultados de las entrevistas.	84

Índice de tablas

Tabla1. Nivel de Competitividad de la industria del Vestido Internacional año 2009	10
Tabla2. Nivel de Competitividad de la industria del Vestido Internacional año 2010	11
Tabla3. Nivel de Competitividad de la industria del Vestido Internacional año 2012	12
Tabla4. Nivel de Competitividad de la industria del Vestido Latinoamérica año 2009	14
Tabla5. Nivel de Competitividad de la industria del Vestido Latinoamérica año 2011	14
Tabla6. Nivel de Competitividad de la industria del Vestido Latinoamérica año 2012	15
Tabla7. Textil y confección- Importaciones de 1999	30
Tabla8. Segmentos empresariales que pueden recibir apoyo de la Estrategia México Emprende	31
Tabla9. Productos Empresariales de las estrategia México emprende	33
Tabla10. Tipos de segmentos y estrategias utilizadas por la Secretaria de Economía	34
Tabla 11. Fondo de Recorvesión a los sectores textil, calzado, vestido y juguetes	42
Tabla 12. Etapas del proceso de los productos confeccionados vinculado con la Cadena de Valor propuesta	97
Tabla 13. Puntos clave para la ventaja competitiva de la MIPYME de la industria del vestido	99
Tabla 14. Etapas de Distribución de los productos confeccionados vinculado con la Cadena de Valor propuesta	100

Índice de Figuras

Figura 1. Etapas de la Cadena Hilo-Textil-Confección	21
Figura 2. Proporción de Empresas por tamaño	24
Figura 3. Cuatro niveles de la Competitividad	46
Figura 4. La rueda de la Estrategia Competitiva	48
Figura 5. Las cinco fuerzas competitivas	50
Figura 6. Estrategias Genéricas	55
Figura 7. Cadena genérica de Valor	56
Figura 8. Diamante de la Competitividad	58

Figura 9. La pirámide de la competitividad	61
Figura 10. Etapas de la Competitividad	62
Figura 11. Normas para acceder al quinto detonador	69
Figura 12. Factores de estrategia competitiva	75
Figura 13. Estructura competitiva de la industria	76
Figura 14. Rueda de la congruencia	80
Figura 15. Modelo Propuesto con base en el Diamante de la Competitividad.	96

## Estructura de la entrevista realizada

Esta entrevista se estructura con el propósito de conocer la perspectiva y experiencia de las personas que organizan y administran la industria textil y del vestido.

## HOJA DE ENTREVISTA

**Nombre de la empresa:**

**Cargo que desempeña:**

**Años de experiencia en la industria:**

1.- Qué tipo de prenda se confecciona en la empresa

- a) Ropa interior
- b) Ropa exterior dama y caballero
- c) Ropa exterior e interior para niños
- d) Mezclilla
- e) Otros\_\_\_\_\_

2.- Qué tipo de fibra textil maneja la empresa

- a) Algodón
- b) Lana
- c) Acrílico
- d) Sintético
- e) Poliéster
- f) Todas las fibras
- g) Otros\_\_\_\_\_

3.- Las fibras textiles que ocupa la empresa son:

- a) Nacionales
- b) Importación
- c) Ambas
  - Sí contesto ambas,
  - En qué porcentaje \_\_\_\_\_% nacional \_\_\_\_\_% importación.

4.- Los programas de apoyo que implementa el estado han sido eficientes y suficientes para apoyar a la industria del vestido

- a) Si
- b) No

5.- Qué problemas enfrenta una empresa de la industria del vestido en nuestro país.

- a) Trámites burocráticos
- b) Financiamientos
- c) Competencia extranjera
- d) Fibras naturales y de calidad
- e) Todas las anteriores

6.-Cuál es la visión que tiene del mercado textil y de confección en este momento

- a) De oportunidad para la inversión
- b) Crítico por la globalización
- c) De constante competencia
- d) De oportunidad para la exportación
- e) Otra: \_\_\_\_\_

7.- Cuáles son los puntos que dan ventaja competitiva a la industria del vestido ante la globalización del mercado

- a) Las políticas públicas
- b) La inversión extranjera
- c) La reducción de impuestos
- d) La calidad de las fibras
- e) Otra\_\_\_\_\_

8.- Los clientes clave de la empresa regularmente son:

- a) Nacionales
- b) Extranjeros
- c) Ambos

9.- Las empresas extranjeras de la industria del vestido tienen trato especial en nuestro país

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Casi nunca
- d) Nunca

10.- En este momento invertiría en una empresa con giro textil o de confección

- a) Si
- b) No
- c) Tal vez
- d) Por qué\_\_\_\_\_